

Tilburg University

Excellente trainer/coaches voor excellente sport

Lucassen, J.M.H.

Publication date:
2013

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Lucassen, J. M. H. (2013). *Excellente trainer/coaches voor excellente sport: Ontwikkeling en invoering van een kwaliteitsassessment voor sportleiders*. Ten Brink.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Excellente trainer/coaches voor excellente sport

Ontwikkeling en invoering
van een kwaliteitsassessment
voor sportleiders

ISBN 978-90-5472-232-8

NUR 488

Opmaak:	Pencil point - Reclamemakers & Vormgevers, Woerden Pack & Parcel B.V., Nieuwegein
Eindredactie:	Rimke de Groot
Fotografie omslag:	ANP Photo
Drukwerk:	Ten Brink, Meppel

Dit proefschrift is mede mogelijk gemaakt door financiële bijdragen van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (onderzoeksprogramma 'Kwaliteiten van Sport') en het Mulier Instituut.

Mulier Instituut
Sociaal-wetenschappelijk Sportonderzoek
Postbus 85445
3508 AK Utrecht
T. 030-7210220
E. info@mulierinstituut.nl
I. www.mulierinstituut.nl

© 2012 Jo M.H. Lucassen, Utrecht

Behoudens uitzondering door de wet gesteld mag, zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht, c.q. de uitgever van deze uitgave door de rechthebbende(n) gemachtigd namens hem (hen) op te treden, niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.

De uitgever is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoedingen voor kopiëren, als bedoeld in art. 17 lid 2. Auteurswet 1912 en in het KB van 20 juni 1974 (Stb. 351) ex artikel 16b., te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

Excellente trainer/coaches voor excellente sport

Ontwikkeling en invoering van een kwaliteitsassessment voor sportleiders

Excellent sports coaches for excellent sports.
Development and adoption of an assessment for sports coaches
(with a summary in English)

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor aan Tilburg University op gezag van de rector magnificus, prof. dr. Ph. Eijlander, in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een door het college voor promoties aangewezen commissie in de aula van de Universiteit op
maandag 21 januari 2013 om 16.15 uur

door

Joseph Maria Hubert Lucassen
geboren op 27 april 1956 te Heerlen

Promotores:

Prof. dr. P. De Knop
Prof. dr. J.B. Rijsman

Beoordelingscommissie:

Prof. dr. L. Van Beirendonck
Prof. dr. M. van Bottenburg
Prof. dr. J. Van Hoecke
Prof. dr. J.A.J. Luijten

Een proefschrift schrijven, wat een idee...!

Voorwoord

Wij waren het erover eens, Adri Broeke en ik, een proefschrift schrijven dat was toch iets voor wat wereldvreemde nerds. Naborrelend achter het bier spraken we elkaar hierover in 1987 bij een congres *Bewegungswelt von Kindern und Jugendlichen* in Paderborn. We waren nog een beetje onder de indruk van een reeks ‘gründliche Auseinandersetzungen’ van Duitse wetenschappers en het leek ons op dat moment weinig uitdagend.

Toch blijkt het 25 jaar later anders gelopen. Adri promoveerde een paar jaar geleden in Groningen en ik ga hetzelfde doen in Tilburg. Ook de vraagstukken waarop onze proefschriften zich richten hebben enige verwantschap: we spreken beiden over de kwaliteit(en) van de mensen die sport organiseren: managers en trainer/coaches. Het geeft iets aan van onze affiniteit met degenen die zich voor deze prachtige vorm van vrijetijdsbesteding inzetten. Die er hun passie in vinden en hun werk van maken.

Waarom een proefschrift over het werk van trainer/coaches? De kiem voor deze interesse is in mijn beleving gelegd in mijn persoonlijke sportverleden, door mensen als Jo Lahaye, Wiel Knols, Nellie Zeelen en Peter Klein. Die hebben mij de grondbeginselen bijgebracht van enkele sporten waarvoor ik wat meer (turnen) en soms iets minder aanleg (volleybal, tennis) had en mijn sportieve kapitaal stevig tot ontwikkeling gebracht. Niet dat ik daarmee ooit een groot kampioen ben geworden, ook al trainde ik er bij tijden flink voor, maar hun gedrevenheid en vakmanschap heeft me wel gefascineerd. Het was een prikkel om me in 1974 te gaan verdiepen in de wetenschappelijke analyse van het menselijk zich bewegen aan de Vrije Universiteit in Amsterdam aan de nog piepjonge Interfaculteit Lichamelijke Opvoeding (nu BW). Ik werd geïntroduceerd in een breed scala van sociaalwetenschappelijke en medisch-biologische disciplines en leerde van mensen als Jan Tamboer, Bart Crum en Peter Hollander vooral dat je als wetenschapper kritisch moest zijn en niet gelijk onderschrijven wat je ‘buurman’ beweerde. Maar ook werd helder dat het combineren van verschillende wetenschappelijke perspectieven kan leiden tot groter inzicht en doorzicht. Iets, waarmee ik in dit proefschrift mijn voordeel hoop te hebben gedaan.

In de eindfase van de studie kreeg ik de gelegenheid onder leiding van Fons Kemper mee te werken aan een onderzoek naar de functieontwikkeling van beroepssporttechnisch kader. Een nieuwe beroepsfunctie waarmee de sport versterkt zou gaan worden, je zou het een soort voorloper van de combinatiefunctionaris kunnen noemen. Ik rondde mijn studie in 1982 af met een historisch-sociologische analyse van de ontwikkeling van trainer/coach functies in gymnastiek, voetbal en zwemmen.

Door bemiddeling van Bart Ooyen kwam ik als dienstweigeraar onder dak bij de Nederlandse Sport Federatie bij de sector Kaderontwikkeling en Opleidingen. Met Jan Boot en Henk van Barneveld gingen we ‘iets nieuws’ van de grond tillen, de Nationale Sport Academie. Die ontwikkelde een soort parttime hbo-opleidingen voor toptrainer/coaches, opleidingsfunctionarissen en toparbiters. Enfin, zo kan ik nog wel even doorgaan: onder leiding van Johan Wakie kon ik bij de NFWS aan de slag met een studie voor de Beraadsgroep Professionaliserings-

vraagstukken, aansluitend was er bij het Ministerie van WVS (nu VWS) het een en ander te doen op het terrein van arbeidsaangelegenheden en opleidingen en vervolgens kon NOC*NSF mij weer gebruiken als coördinator kaderopleidingen en deskundigheidsbevordering. Kortom, die ontwikkeling van sportkader liet mij niet meer los.

Tegelijkertijd werd mijn affiniteit met sportonderzoek gewaardeerd. Zowel in mijn functie bij WVC als bij NOC*NSF werd ik als opdrachtgever en begeleider betrokken bij de uitvoering van onderzoeksprojecten naar verschillende beleidskwesties, variërend van paracommercialisme tot uitzendrechten bij sportevenementen. Deze activiteit kreeg een nieuwe dimensie toen Albert Buisman, Jan Tamboer en Paul De Knop mij in 1993 betrokken bij de uitwerking van een meerjarenonderzoek naar waarden en normen in de sport. Vanuit NOC*NSF werd ik programma-secretaris, een rol die Agnes Elling later overnam. Hans Gootjes schakelde mij in voor het ontwikkelen en begeleiden van een serie SPIN onderzoeken naar de kwaliteit van de sportinfrastructuur en het sportaanbod. Dat werd de voedingsbodem voor een veelheid van contacten met onderzoekers bij USBO, Universiteit Tilburg en Diopter-Janssens & Van Botenbrug. Onderzoekers die hun gedeelde interesses ontdekten en het baanbrekende initiatief namen om gezamenlijk het Mulier Instituut op te richten.

Ik prijs mij gelukkig daar in 2002 bij aan te hebben kunnen sluiten en deel uit te maken van dit gezelschap dat in tien jaar tijd het beleidsrelevante en wetenschappelijk sportonderzoek in Nederland onwrikbaar op de kaart heeft gezet. Vrij snel al werd ik door Maarten van Botenburg en Paul De Knop gevraagd mij met collega Janine van Kalmthout te buigen over een opdracht van de Nederlandse Federatie van Werkers in de Sport om een kwaliteitsinstrument voor sportleiders te ontwikkelen. Dat was de praktische kennisvraag die aan de basis ligt van dit proefschrift.

In combinatie met andere projecten binnen het door het Ministerie van VWS gesubsidieerde programma Kwaliteiten van Sport, vormde dit project een serie onderzoeksactiviteiten en tekenden zich de contouren af van een mogelijk promotieonderzoek. Uiteindelijk is dit niet helemaal zo gegaan als ik begin 2005 voor ogen had (en al helemaal niet zo rap). Er kwamen nieuwe opdrachten, andere kernthema's, drukke werkzaamheden. Toch bleken ook die soms ruimte te bieden om kennis te verwerven over het kwaliteitsbeleid voor sportkader en de bekwaamheidsontwikkeling van trainer/coaches. En nadat Paul De Knop en John Rijsman najaar 2007 onderstreepten dat de rapportage over de uitgevoerde kwaliteitsonderzoeken tussen 2002 en 2006 voldoende 'body' hadden voor een promotie heeft het idee van het schrijven van een proefschrift mij niet meer losgelaten. Het resultaat ligt voor u.

Ik geloof niet in voorzienigheid, maar terugblikkend kun je misschien wel zeggen dat het zo heeft moeten zijn. Veel kennissen en oud-collega's blijken het altijd al gedacht te hebben: die gaat nog eens promoveren. Toch heb ik het mede aan hun te danken dat het zover is kunnen komen. Degenen die ik hiervoor heb genoemd, maar ook andere collega's en vrienden, hebben mij verrijkt met hun kennis, mij scherp gehouden, mij kansen geboden om mij te ontwikkelen en mijn talenten gezien en gewaardeerd. Ik wil hen daar van harte voor bedanken. Bijzondere dank komt mijn beide promotoren Paul en John toe, vanwege hun aanmoedigingen en con-

structieve aanbevelingen en hun vermogen mij af te houden van al te ambitieuze (zij)paden. Ook zou dit project een zachte dood zijn gestorven wanneer de opeenvolgende directeurs van het Mulier Instituut mij niet wat 'taakuren' hadden toegewezen voor dit intrigerende onderzoek- en schrijfwerk. Maarten, Jan, Koen en Hugo, dank voor de 'sponsoring' en voor jullie adviezen.

Verschillende collega's en studentonderzoekers hebben meegewerkt aan het onderzoek waarop deze studie steunt, waarvan ik in het bijzonder Remco Hoekman, Janine van Kalmt-hout en Harold van der Werff wil noemen en bedanken. Dat de beide laatsten mij als paranim-fen willen begeleiden bij het sluitstuk van deze proeve, bewijst eens te meer hoe wij elkaar daarbij hebben weten te vinden.

Zeer erkentelijk ben ik ook de leden van de promotiecommissie, die zich in korte tijd door een behoorlijk omvangrijk manuscript hebben heen gewerkt en dit op basis van hun expertise grondig hebben geëvalueerd, prof. dr. J.H.J. Luijten, prof. dr. L. Van Beirendonck, prof. dr. M. van Bottenburg en prof. dr. J. Van Hoecke. Grote klasse, hooggeleerde heren.

Maar daarnaast is er ook buiten dit collegiale en academische circuit een aantal mensen dat mij voluit heeft geruggesteund om dit te kunnen bereiken. Ik ben mijn ouders dankbaar voor de liefdevolle inspanningen die zich hebben getroost en voor hun zorgzame stimulansen die voor mij en mijn broer en zussen zoveel ruimte schiepen om zich in vrijheid te ontplooiën. Wij zijn geprikkeld om leergierig te blijven en dat twee van mijn zussen onlangs als vijftigers een master afronden, onderstreept dit. Ik draag dit proefschrift op aan mijn vader, die altijd al graag zag dat ik doctor werd.

Ik ben een gelukkige promovendus. Iets dat ik vooral te danken heb aan de fantastische 'haven in a heartless world' waar ik dag in dag uit kan verblijven of naar terugkeren. Lieve Rim en Doke, mijn oogappels, jullie waren mijn beste supporters ook al speelde ik deze wedstrijd veel 'uit'. Als er één persoon is, zonder wie dit project zeker tussentijds was gestruikeld, ben jij dat, Daniëlle lief, jouw onwrikbaar vertrouwen, je liefde en zorg, de crisisgesprekken zijn onmisbaar geweest bij deze onderneming. Ik ben een gelukkig mens dankzij jouw levensgezel-schap.

Het kunnen afronden van deze langdurige studie- en schrijfonderneming vervult mij met een gevoel van voldoening en trots, maar nog mooier wordt het wanneer dit boek anderen voedt in hun ontwikkeling en inspireert tot verdere kennisontwikkeling. Laat mij weten of dit gelukt is.

Ik voeg na het bovenstaande geen cv en publicatielijst toe, maar verwijst u daarvoor naar de website van het Mulier Instituut: www.mulierinstituut.nl/organisatie/medewerkers/detail.html?list_id=948052.

Jo Lucassen
Doorwerth
December 2012

Inhoud

Lijst van opgenomen figuren.....	14
Lijst van opgenomen tabellen.....	18

1. De trainer/coach maakt het verschil: inleiding en probleemstelling.....	21
1.1 Maatschappelijke relevantie en motivering van de studie.....	22
1.2 Doel en vraagstelling.....	26
1.3 Theoretische achtergronden van de vraagstelling	29
1.3.1 Ontwikkeling van de sport als (publieke) service-industrie	30
1.3.2 Management van servicekwaliteit in de heterogene sportsector	32
1.3.3 Ontwikkeling van competentiegerichtte opleidingen en HRM voor sportleiders	34
1.3.4 Assessments als innovatie in de opleidings-, HRM- en leerpraktijk van sportleiders	37
1.3.5 Typering van de onderzoeksaanpak	39
1.3.6 Vooruitblik	41
2. Veranderende opvattingen over excellente sport	45
2.1 Trainer/coaches in een complexe en dynamische sportwereld	45
2.1.1 De continue roep om kwaliteitsverbetering van trainer/coaches.....	45
2.1.2 Nieuwe antwoorden op de vraag naar excellente sport.....	48
2.2 Trainers en sportleiders tussen passie, profijt en publieke taak	49
2.3 Dynamiek en differentiatie in de sportsector	50
2.3.1 Verenigingssport als basis – Passie voor het spel als kernkwaliteit.....	52
2.3.2 Marktpartijen in het sportaanbod – Profijt als kwaliteit	55
2.3.3 Overheidsaandeel in het aanbod – Publieke taakvervulling als kwaliteit	60
2.4 Segmentatie van de sportarbeidsmarkt.....	63
2.5 Sportorganisaties als organisaties met mixed rationales.....	68
2.6 Conclusie.....	72
3. Dienstverlening en de sleutelrol van uitvoerend personeel daarbij	75
3.1 Wat is dienstverlening, wat zijn diensten?.....	75
3.2 Dienstverlenende organisaties	77
3.3 Interactie tussen dienstverlener en klant.....	80
3.4 Kwaliteit van dienstverlening.....	81
3.4.1 De relatie tussen servicekwaliteit, klanttevredenheid en loyaliteit.....	84
3.4.2 De ‘service encounter’ of het ‘moment of truth’	87
3.4.3 Kwaliteiten en rolgedrag van het personeel.....	88
3.4.4 De rol van de klant bij servicekwaliteit.....	91

3.5	Exit en voice als klantreacties op falende dienstverlening.....	92
3.6	Marktwerking in de maatschappelijke dienstverlening	96
3.7	Conclusie.....	100
4.	Sportleiders tussen vrijwillige inzet en professionele dienstverlening	103
4.1	Het sportaanbod als service beschouwd ^{xxxv}	103
4.2	Benadering van sportverenigingen en fitnesscentra als human service-organisaties	106
4.2.1	Een typering van sportaanbiedende organisaties: sportverenigingen	106
4.2.2	Een typering van sportaanbiedende organisaties: fitnesscentra.....	109
4.3	Kwaliteit van dienstverlening van het sportaanbod	111
4.3.1	De gevraagde en gerealiseerde kwaliteit van dienstverlening in 2005 ^{xxxvii}	111
4.3.2	Kwaliteitswensen in relatie tot motieven voor sportbeoefening	114
4.3.3	Kwaliteitswensen naar leeftijd, sekse en sociaal milieu.....	117
4.3.4	Gevraagde en gerealiseerde servicekwaliteit bij sportverenigingen en fitnesscentra	120
4.4	Servicekwaliteit en klantloyaliteit bij sportverenigingen en fitnesscentra.....	122
4.5	Servicekwaliteitspercepties van trainers en bestuurders/managers.....	127
4.6	Kwaliteitsverwachtingen en -oordelen ten aanzien van sportleiders als dienstverlenende ‘professionals’	129
4.7	Conclusie	131
5.	Ontwikkeling van een kwaliteitstoets voor trainer/coaches IKTrainer	133
5.1	Professionaliseren van de sportbegeleiding met IKTrainer.....	133
5.1.1	De professionalisering van sportleiders nader beschouwd.....	134
5.1.2	Uitgangspunten voor de ontwikkeling van IKTrainer.....	136
5.2	Vooronderzoek, ontwikkeling en validering kwaliteitsmodel.....	137
5.2.1	Vooronderzoek en afbakening van de gebruikersgroep van het instrument.....	137
5.2.2	Zelfbeoordeling of self-assessment	138
5.2.3	Het kwaliteitsmodel van IKTrainer.....	139
5.2.4	Voorlopige uitwerking van het kwaliteitsmodel voor trainer/coaches.....	140
5.2.5	Interactieve modelvalidering en clustertest	142
5.2.6	Operationalisering van kwaliteitsdimensies en -criteria.....	142
5.3	Weging kwaliteitsaspecten IKTrainer en ontwikkeling rekenmodel.....	145
5.3.1	Resultaten waarderingstest	146
5.3.2	Keuze van trainersprofielen voor beoordeling met IKTrainer	150
5.3.3	Vergelijking met kwaliteitsverwachtingen onder sporters, ouders en bestuurders	152
5.3.4	Ontwikkeling internetversie en veldtest IKTrainer	154

5.4	Resultaten van gebruikers en evaluatie van IKTrainer.....	156
5.4.1	Kwaliteiten van trainers in het jeugdvoetbal.....	156
5.4.2	Analyses van de databank IKTrainer	160
5.4.3	Welke factoren bepalen vooral het resultaat op IKTrainer en hoe solide zijn de scores in schaaltechnisch opzicht?	167
5.5	Conclusie.....	173
6.	Kwaliteitsbeleid bij sportorganisaties	175
6.1	Benaderingen van kwaliteitsbeleid	176
6.1.1	Een controlerende en een lerende benadering: een blauwe en een rode school	176
6.1.2	Kwaliteitsmanagement als leerproces.....	178
6.2	Kwaliteitsinitiatieven in de Europese sport.....	180
6.3	Certificering en licentiëring van sportleiders en sportaanbieders in de sport	181
6.3.1	(Persoons)certificering en licentiëring van sportleiders	183
6.3.2	Certificering van sportaanbieders in enkele Europese landen.....	186
6.3.3	Clubcertificering in Duitsland	186
6.3.4	Clubcertificering in België (Vlaanderen).....	189
6.3.5	Certificering van sportaanbieders in Engeland	193
6.3.6	Kwaliteitsmanagement wordt 'mainstream' in Europa	199
6.4	Kwaliteitsbeleid in de Nederlandse sport: de KNVB als case.....	202
6.5	Kwaliteitsbeleid voor voetbaltrainer/coaches	205
6.6	Conclusie.....	210
7.	Leren bij sportorganisaties en sportleiders.....	213
7.1	Leren van organisaties en individuen.....	213
7.1.1	De lerende organisatie.....	213
7.1.2	Leereffecten van kwaliteitssystemen	220
7.2	Professioneel leren van individuen en 'professional development'	223
7.2.1	Leren en opleiden in verandering	223
7.2.2	Ervaringsleren en leerstijlen	226
7.3	Leren van trainers in de sport: doeners en/of reflecteerdere.....	229
7.3.1	Formele en informele leerwegen voor sportleiders.....	229
7.3.2	(Continuïng) Professional Development	231
7.3.3	Verkennd onderzoek naar de leeractiviteiten van trainers in de sport.....	233
7.4	Conclusie.....	242

8. Een leven lang leren met IKTrainer, Trainer competentie-scan en TrainerScan 360	245
8.1 Competentiegericht opleiden en personeelsontwikkeling.....	245
8.1.1 Van klassikale naar competentiegerichte sportopleidingen.....	246
8.1.2 Competentiegericht leren en opleiden in de sport.....	250
8.2 Competentiemanagement	252
8.2.1 Competenties als verbindend concept voor leerprocessen op organisatorisch en individueel niveau	253
8.2.2 Benaderingen van competentiamanagement: de blauwe en de rode school	254
8.2.3 Assessments als hulpmiddelen voor competentiegericht opleiden en personeelsontwikkeling.....	256
8.3 Ontwikkeling van een competentiescan voor trainers op basis van IKTrainer	259
8.3.1 Internationale verkenning evaluatiecriteria en -methoden voor sportleiders ^{chi}	259
8.3.2 Assessmentinstrumenten en competentiegericht opleiden in de sport	267
8.3.3 Ontwikkeling 'TrainerScan' competentiescan voor sportleiders	267
8.3.4 Praktijkexperiment met TrainerScan in vier proeftuinen.....	270
8.4 Digitaal competenties toetsen bij trainer/coaches met TrainerScan 360.....	271
8.4.1 Competentiescans in opleidingen en HRM voor sportleiders	275
8.5 Conclusie	279
9. Invoering van de assessments	283
9.1 Invoering van de kwaliteitsscans gezien vanuit een innovatieoogpunt.....	283
9.2 Evaluatie van de adoptie en implementatie met betrokkenen.....	289
9.2.1 Gebruikersevaluatie IKTrainer.....	291
9.2.2 Evaluatieve gesprekken.....	292
9.3 Resultaten van de gesprekken over de invoering met sleutelpersonen.....	293
9.4 Conclusie	301
10. Finale conclusies en discussie	303
10.1 Theoretische eindbalans.....	303
10.2 Beleidsmatige eindbalans.....	311
10.3 Aanknopingspunten voor vervolgonderzoek.....	314
Aangehaalde literatuur.....	319
Eindnoten	353

Bijlagen

I	Overzicht van factoren van invloed op succesvolle implementatie	367
II	SERVQUAL model	369
III	Vragenlijst IKTrainer - Kwaliteitsassessment voor sportleiders	371
IV	Resultaten regressie- en factoranalyse IKTrainer	387
V	Kaart van buitenlandse kwaliteitsinitiatieven naar dimensie en organisatietype	389
VI	Selectieproces 360 graden feedback	393
VII	Beoordelingsschema competentie-assessmentprogramma's	395
	Lijst van afkortingen	397
	Samenvatting	405
	Summary	419

Lijst van opgenomen figuren

Figuur 1.1	Relaties tussen maatschappelijk potentieel van de sector sport en bewegen en opleidingsstelsel (naar EOSE 2009)	24
Figuur 1.2	Analyseschema assessment als hulpmiddel bij de servicegerichte afstemming tussen gevraagde en aanwezige bekwaamheden van sportleiders tegen de achtergrond van ontwikkelingen in de maatschappelijke context (algemene taakomgeving) van sportleiders.	30
Figuur 1.3	Aantal beschikbare beroepscompetentieprofielen en certificeerbare eenheden voor sport en bewegen (S&B) 2003-2011xvi.	37
Figuur 1.4	Hoofdstukkenschema van het proefschrift	43
Figuur 2.1	Percentage opgeleide trainers bij deelnemende verenigingen aan IKSport 2000-2004	46
Figuur 2.2	Sportdeelname en lidmaatschap sportvereniging, algemene en sportende bevolking van 6-79 jaar, 1987-2007 (in procenten)	53
Figuur 2.3	Systematische indeling van productie en dienstverlening in de sportsector.	56
Figuur 2.4	Ontwikkeling in de deelname onder 6-80-jarige Nederlanders aan de meest beoefende sporten tussen 1979 en 2007	57
Figuur 2.5	Rol die verschillende aanbodsvormen spelen in sportbeoefening gerelateerd aan de leeftijd van beoefenaren.	63
Figuur 2.6	Arbeidsvolume betaalde arbeid in de sportsector naar subsector of segment (fte's x 1.000).	65
Figuur 2.7	Plaatsbepaling van de derde sector van vrijwillige en non-profitorganisaties ten opzichte van staat, markt en privésfeer (ontleend aan Laville et al. 1999; Ibsen & Ottesen 2004)	70
Figuur 3.1	De servicedriehoek (Gutek & Welsh 2000; Zeithaml & Bitner 1999)	81
Figuur 3.2	Relaties tussen servicekwaliteit, klanttevredenheid, loyaliteit en retentie (De Boer et al. 2010)	84
Figuur 3.3	Vormen van professioneel repertoire op basis van eigendom en discretionaire ruimte	90
Figuur 3.4	Het EVLN-model (Rusbult, Zembrodt & Gunn 1982)	94
Figuur 4.1	Evaluatiecontinuüm Zeithaml en Bitner (2003)	105
Figuur 4.2	Belang van en tevredenheid over aspecten van de service van het sportaanbod, sporters van 15 jaar of ouder in sportvereniging of accommodatie, 2005 (n=981, waardering op tienpuntsschaal)	113
Figuur 4.3	Bezoekers van fitnesscentra naar motief (De Boer et al. 2010).	115
Figuur 4.4	Belang dat sportbeoefenaren met verschillende motieven hechten aan aspecten van dienstverlening, gemeten op een tienpuntsschaal	116
Figuur 4.5	Belang dat sportbeoefenaren met gezondheidsmotief in uiteenlopend verband hechten aan serviceaspecten, gemeten op een tienpuntsschaal.	117

Figuur 4.6	Oordeel van verenigingsleden over servicekwaliteit van het sportaanbod naar intentie om te blijven of te stoppen (tienpuntsschaal)	124
Figuur 4.7	Oordeel van abonnees van fitnesscentra over servicekwaliteit van het sportaanbod naar intentie om te blijven of te stoppen (tienpuntsschaal)	125
Figuur 4.8	Loyaliteit van groepen bezoekers van fitnesscentra onderscheiden naar motief (De Boer et al. 2010)	126
Figuur 4.9	Belang gehecht aan bekwaamheden van trainer/coaches door verenigingsbestuurders, verenigingssporters, gebruikers van fitnesscentra en trainers, 15 jaar en ouder (waardering op een tienpuntsschaal)	130
Figuur 5.1	Verschillende dimensies binnen het concept van integrale of totale kwaliteit (naar Van Bottenburg et al. 1997)	140
Figuur 5.2	Rangorde* van de elf onderscheiden kwaliteitsclusters volgens actieve trainer/coaches (n=155; score 1 belangrijkste - 11 minst belangrijk)	147
Figuur 5.3	Rangorde belangrijkheid kwaliteitsdimensies volgens bestuurders/sporters (n=42) vergeleken met die volgens trainers (n=143)	153
Figuur 5.4	Vormgeving van de webversie van IKTrainer	154
Figuur 5.5	Belang dat jeugdvoetballers en hun trainers hechten aan de kwaliteitsclusters onderscheiden binnen IKTrainer	157
Figuur 5.6	Kwaliteitsscores op de taakclusters van IKTrainer (n=906)	161
Figuur 5.7	Scores op IKTrainer per taakcluster naar type sporttak waarin de trainer actief is (individuele - teamsport, n=557)	162
Figuur 5.8	Kwaliteitsscores op de taakclusters van IKTrainer naar profiel van de trainer (n=906)	163
Figuur 5.9	Kwaliteitsscores op de taakclusters van IKTrainer naar rol van de trainer (n=906)	164
Figuur 5.10	Kwaliteitsscores op de taakclusters van IKTrainer naar opleidingsniveau van de trainer (n=906)	165
Figuur 5.11	Kwaliteitsscores op de taakclusters van IKTrainer naar aantal ervaringsjaren van de trainer (n=906)	166
Figuur 5.12	Kwaliteitsscores op de taakclusters van IKTrainer naar leeftijd van de trainingsgroep van de trainer	167
Figuur 6.1	PDCA-cirkel	178
Figuur 6.2	Europese kwalificatiestructuur voor trainer/coaches gerelateerd aan EQF en Nederlandse Kwalificatiestructuur Sport	184
Figuur 6.3	Analyseschema Culture & Sport Improvement Toolkit (Local Government Group 2011)	197
Figuur 6.4	Aantal voor Clubmark geaccrediteerde sportclubs per jaar tussen 2002 en 2011	199
Figuur 6.5	Beschikbare kwaliteitssystemen binnen de sportsector in 2002 en 2007 (Lucassen 2007a; Lucassen et al. 2007)	203

Figuur 6.6	In plannen voor trainersbeleid beschreven onderdelen, percentage van KNVB-voetbalclubs in 2007 en 2010	206
Figuur 6.7	Plaatsing gekwalificeerde trainers/begeleiders door voetbalclubs bij teams in 2010 (steekproef KNVB-clubs, n=475)	207
Figuur 7.1	Weergave van single-loop en double-loop learningprocessen naar Argyris & Schön 1978	215
Figuur 7.2	Vier vormen van kennisoverdracht in organisaties volgens Nonaka	218
Figuur 7.3	Leercyclus volgens Kolb	226
Figuur 7.4	Leervormen door trainers/sportleiders toegepast naar frequentie (n=220). ...	233
Figuur 7.5	Leeractiviteiten van sportleiders naar frequentie (n=544-907)	234
Figuur 7.6	Voor sportleiders beschikbare HRM-maatregelen bij sportclubs en -centra (n=137, in procenten)	235
Figuur 7.7	Door sportleiders waargenomen effecten van toegenomen bekwaamheid (n=142, in procenten)	236
Figuur 7.8	Sportleiders (n=146) naar de mate waarin zij leerden in het voorafgaande seizoen gerelateerd aan frequentie van gebruik van professionele leervormen	237
Figuur 7.9	Toepassen van op professionele ontwikkeling gerichte activiteiten in relatie tot de totaalscore op IKTrainer (n=544-906)	238
Figuur 7.10	Toepassen van op professionele ontwikkeling gerichte activiteiten gerelateerd aan het trainersprofiel (n=544-906)	239
Figuur 7.11	Toepassen van op professionele ontwikkeling gerichte activiteiten gerelateerd aan het aantal jaren ervaring als trainer (n=906)	240
Figuur 7.12	Toepassen van op professionele ontwikkeling gerichte activiteiten gerelateerd aan de (coördinerende) rol van de trainer (n=906)	241
Figuur 7.13	Toepassen van op professionele ontwikkeling gerichte activiteiten gerelateerd aan het opleidingsniveau (n=906)	242
Figuur 8.1	Competenties zijn het in gedrag zichtbare resultaat van aangeboren vermogens en leerervaringen.	246
Figuur 8.2	Ontwikkeling van de aantallen ingeschrevenen voor sportopleidingen na 1960.	247
Figuur 8.3	Elementen van competentie-ontwikkeling bij sportleiders en daaraan gerelateerde rollen van leerbegeleiders (naar Vervoorn 2001, 2010)	252
Figuur 8.4	Relatie tussen individuele competenties en kerncompetenties van een organisatie (Bergenhengouwen e.a. 1998)	253
Figuur 8.5	Continuüm van competentieanalysemethoden	258
Figuur 8.6	Rapportvoorbeeld TrainerScan	269
Figuur 8.7	Bij 360 graden feedback ontvangt de medewerker/student feedback op zijn functioneren van verschillende anderen die daarbij betrokken zijn	272
Figuur 8.8	Rapportpagina's TrainerScan 360	275
Figuur 9.1	Natuurlijk verloop van innovaties (Paulussen 1994, in Fleuren 2011)	286

Figuur 9.2	Criteria voor beoordeling van de kwaliteit van competentieassessmentprogramma's samengevat in het competentieassessmentwiel (Baartman 2008) . . .	287
Figuur 9.3	Typering van configuraties van sociale systemen bij innovatie (Van Linge 2006)	288
Figuur 9.4	Model voor invoering van innovaties (Fleuren e.a. 2002, 2011; Van Linge 2006)	289

Lijst van opgenomen tabellen

Tabel 1.1	Verschillende dimensies binnen het concept van integrale of totale kwaliteit (naar Van Bottenburg et al. 1997)	31
Tabel 1.2	Overzicht van gebruikte databestanden in de studie	40
Tabel 2.1	Faseringsmodel sportloopbanen Long Term Athlete Development (Balyi 1999). .	54
Tabel 2.2	Groei van het (commerciële) voorzieningenaanbod voor sport tussen 1988 en 2006.	57
Tabel 2.3	Belangrijkste categorieën niet-commerciële en commerciële sportaanbieders. .	66
Tabel 2.4	Aandeel vrijwillige arbeid in het totale arbeidsvolume per segment (% van totaal aantal fte's 2008).	66
Tabel 2.5	Functiebenamingen van vervulde sportgerelateerde banen 2011 in procenten .	67
Tabel 2.6	Professionaliseringsaspecten van vrijwillige en professionele organisaties (Koski & Heikalla 1998)	68
Tabel 3.1	Verschillende vormen van dienstverlening volgens Lovelock (1983).	76
Tabel 3.2	Kenmerken van relationships, pseudorelationships en encounters (Guterk & Welsh 2000)	80
Tabel 3.3	Hirschmann's model: de private versus de publieke klant (Duivenboden & Lips 2002)	95
Tabel 4.1	Verschillende motieven voor sportdeelname bij sporters naar organisatievorm.	114
Tabel 4.2	Belang van en tevredenheid over kwaliteitsaspecten, sporters in vereniging, club of accommodatie naar sekse, 2005 (tienpuntsschaal, gesorteerd naar belang mannen)	118
Tabel 4.3	Belang van en tevredenheid over kwaliteitsaspecten naar leeftijd, sporters in vereniging, club of accommodatie, 30 jaar of jonger en 50 jaar of ouder, 2005 (tienpuntsschaal)	118
Tabel 4.4	Belang van en tevredenheid over kwaliteitsaspecten naar opleidingsniveau, sporters van 15 jaar of ouder, in vereniging, club of accommodatie, 2005 (tienpuntsschaal)	119
Tabel 4.5	Dienstverleningsaspecten beoordeeld op belang en tevredenheid naar gebruikers van sportverenigingen en fitnesscentra, sporters van 15 jaar of ouder, 2005 (tienpuntsschaal).	121
Tabel 4.6	Meningen van sportbeoefenaren over loyaliteit naar type sportaanbieder, in procenten	123
Tabel 4.7	Respondenten die een trainers- of bestuursfunctie vervullen	127
Tabel 4.8	Mate waarin bestuurders en trainers belang hechten aan en tevreden zijn met verschillende aspecten van dienstverlening ten opzichte van niet-	

	kaderleden, score op tienpuntsschaal, weergegeven naar belang niet-kaderleden	128
Tabel 5.1	Karakteristieken van een (extreme) toetscultuur en assessmentcultuur (naar Baartman 2008; Segers 2004)	139
Tabel 5.2	Kwaliteitsdimensies en activiteitenclusters van de kwaliteitstoets IKTrainer..	143
Tabel 5.3	Gemiddelde rangordescores* kwaliteitsclusters naar opdracht van de trainer, in volgorde van de score van prestatieve trainers	148
Tabel 5.4	Gemiddelde rangordescores kwaliteitsclusters naar hoogst voltooide sportopleiding, geordend naar score Trainer A	149
Tabel 5.5	Gemiddelde rangordescores kwaliteitsclusters naar kwalificatieniveau trainer, in volgorde score niveau 3.	149
Tabel 5.6	Gemiddelde rangordescores kwaliteitsclusters naar leeftijd trainingsgroep, in volgorde score jongste leeftijdsgroep.....	150
Tabel 5.7	Gewicht toegekend aan de onderscheiden kwaliteitsclusters per trainersprofiel als percentage van de totaalscore	151
Tabel 5.8	Vergelijking tevredenheid van jeugdspelers gerelateerd aan de scores op IKTrainer van hun jeugdtrainers	159
Tabel 5.9	Relatie tussen drop-out van jeugdspelers en score op IKTrainer van hun trainers	160
Tabel 5.10	Gebruikers van IKTrainer naar profielkeuze	161
Tabel 5.11	Resultaat regressieanalyse van trainerskenmerken in relatie tot hun totaalscore op IKTrainer.....	168
Tabel 5.12	Correlaties tussen de onderzochte trainerskenmerken (Pearson)	169
Tabel 5.13	Samenhang tussen trainerskenmerken en scores op IKTrainer (bèta; significantie), weergegeven naar sterkte van verband op totaalscore.	170
Tabel 5.14	Interne consistentie van de vragenlijsten per kwaliteitscluster van IKTrainer	172
Tabel 6.1	Overzicht kengetallen voor sportverenigingen (ontleend aan Thieme 2006) ..	188
Tabel 6.2	Analyse-elementen van het Quest Scheme for Facility Management en Quest Self-assessment Questionnaire	194
Tabel 6.3	Voetbalspelvormen naar startjaar KNVB-competitie	203
Tabel 7.1	Acht dimensies van kritisch reflectief werkgedrag, geordend naar niveau van reflectie en individueel dan wel sociaal karakter (Van Woerkom 2003: 64)	219
Tabel 7.2	Karakteristieken van verschillende leervormen	224
Tabel 7.3	Concept van het nieuwe leren versus klassiek leerconcept (Bolhuis & Simons 2001).	225
Tabel 7.4	Leerbronnen van coaches en sportleiders	230
Tabel 7.5	Vergelijking van de indelingen van leerstrategieën van ANTA (2004) en Faber (1996).	232
Tabel 8.1	Kerncompetenties van sportleiders op vijf niveaus zoals beschreven in de Kwalificatiestructuur Sport 2003	250

Tabel 8.2	Kenmerken van hoofdstromen binnen competentie management (naar Van Beirendonck 2010).....	255
Tabel 8.3	Indeling van assessmentcentra (AC) naar kenmerken van hun aanpak	258
Tabel 8.4	(Zelf)evaluatie-instrumenten voor trainer/coaches	263
Tabel 8.5	Evaluatiecriteria in Canadese toetsen voor verschillende typen trainer/coaches.....	264
Tabel 8.6	Onderscheiden kerntaken binnen de Kwalificatiestructuur Sport en mogelijke vormen van beoordeling daarvan (Weide & Vervoorn 2003)	277
Tabel 9.1	Ontwikkel- en verspreidingsactiviteiten IKTrainer en TrainerScans 2000-2010.....	290
Tabel 9.2	Interviewresultaten geordend naar adoptie analyseaspecten ('passen' - 'werken' - 'moeten')	294
Tabel 9.3	Beoordeling van de TrainerScans volgens de criteria van het competentie-assessmentwiel (Baartman 2008).....	300

De trainer/coach maakt het verschil: inleiding en probleemstelling

Hoofdstuk 1

“DE CHEMIE WAS UITGEWERKT...”

Ieder sportseizoen weer berichten de kranten over de nieuwste trainersdrama's. Na korte of langere tijd scheiden de wegen van een trainer en de club of het team dat aan hem was toevertrouwd. Soms neemt een bestuur het initiatief vanwege de tegenvallende resultaten, de laatste jaren zijn het echter ook steeds vaker de spelers of pupillen zelf die de conclusie trekken dat het zo niet langer gaat. Er lijkt sprake van een verschuiving in de machtsbalans tussen de betrokkenen omdat spelers als professionals in de sterk op commercie leunende topsport een krachtiger positie hebben verworven dan de trainers. Althans, dat is de conclusie die voetbalanalist Robert Misset onlangs trok na een analyse van de scheidingsprocessen bij Feyenoord. (Misset 2011)

De kwaliteiten van de trainer blijken niet meer voldoende aan te sluiten bij de behoefte van de ploeg of de individuele atleet. Dit is geen fenomeen van vandaag of gisteren. Ook in 1977 noemde basketbalcoach Jan Janbroers het coachen van topsportteams al zenuwslopend (Hameleers 1986). Het 'afbreukrisico' of de beperkte houdbaarheid van trainer/coaches is een thema dat regelmatig terugkeert in de trainersvakbladen (Annema 2009; Bakema & Van de Berg 2010; De Batavieren 2004; Randewijk 1997).

Maar is er niet meer aan de hand? Is er nog wel behoefte aan alleen traditionele, voornamelijk op sportsucces gerichte trainers? En speelt dit vraagstuk vooral op microniveau bij bepaalde (top)clubs of is er wellicht sprake van een meer algemene kwestie.¹ Vragen de snelle veranderingen in de samenleving en in de positie van sport daarbinnen niet om begeleiders met andere kwaliteiten? Sportleiders die in staat zijn de uiteenlopende deelnemerscategorieën te bedienen en om de verschillende potenties die aan sport worden toegeschreven mee te realiseren.

Ambitieuze sport

“Onze Missie

We gaan met sport in de volle breedte heel Nederland naar Olympisch niveau brengen. Daar hebben we allemaal profijt van, nu en in de toekomst, op sociaal-maatschappelijk, economisch, ruimtelijk en welzijnsgebied. Met als mogelijk resultaat Olympische en Paralympische Spelen in 2028 in Nederland.”
(NOC*NSF 2009)

Sinds de openbaarmaking van het Olympisch Plan 2028 door NOC*NSF in 2009 (NOC*NSF 2009) hebben tal van beleidsinstanties ervoor gekozen op enigerlei wijze aan te haken bij de ambities die in dit plan zijn geformuleerd. Het zijn geen geringe ambities: de sport in Nederland profileert zich in het plan als een bron van inspiratie voor de samenleving, als gidssector

waarvan de hele samenleving kan profiteren. De regering heeft zich achter het plan geschaard in haar reactie 'Uitblinken op alle niveaus' en steun gegeven aan de ambities, die zich kortweg concentreren op vijf punten:

- talentvol Nederland;
- meedoen in Nederland;
- vitaal Nederland;
- de kaart van Nederland;
- Nederland in beeld (Ministerie van VWS 2009).

Ook de meest recente beleidsbrief van minister Schippers over sport draagt als titel 'Sport en bewegen in Olympisch perspectief' (Ministerie van VWS 2011). Duidelijk is dat realisatie van deze inspanningen veel inzet vraagt, en niet in de laatste plaats goede medewerkers. Want het zijn uiteindelijk de mensen die het moeten doen.

Verschillende instanties benadrukken dat het actuele aanbod van sportleiders niet goed aansluit op de behoefte (NOC*NSF 2010a). NOC*NSF ziet als de belangrijkste uitdagingen voor een (kwaliteits)beleid voor trainer/coaches in de sport het 'matchen' van de vraag naar gekwalificeerd kader op de sportarbeidsmarkt op het aanbod en dat te bereiken langs twee wegen: het vergroten van het aantal trainer/coaches en het verhogen van de kwaliteit van trainer/coaches (Meuken 2007).

In deze studie staan het werk van sportleiders en de ontwikkelingen daarin centraal. Internationaal wordt het steeds meer gebruikelijk in het (opleidings)beleid voor sportleiders onderscheid te maken tussen sportleiders of coaches van prestatiegerichte sporters (performance-oriented) en sportleiders/coaches voor recreatieve sporters (participation-oriented) (Lyle 2002b; O'Leary 2009; Petry et al. 2006). We richten ons in deze studie niet zozeer op de topcoaches, die veelal in de belangstelling staan, maar op de vaak vergeten groep van sportleiders in de breedtesport of sport voor allen. Het gaat dan om naar schatting 600.000 personen in Nederland die – al dan niet beroepshalve – als trainer/coach, instructeur, sportdocent of sport(buurt)werker actief zijn (NOC*NSF 2010a; Van der Werff & Lucassen 2006b).

1.1 Maatschappelijke relevantie en motivering van de studie

Al jarenlang worstelt de sport met een kwalitatief en kwantitatief tekort aan begeleidend kader, vooral aan trainers. Voortdurend wordt dit 'kaderprobleem' ook gesignaleerd en wordt gesproken over het oplossen ervan, onder meer door het op grotere schaal opleiden van mensen (De Heer 1975; Manders & Kropman 1979; Nuijten 2004). Veel uitvoerend werk in de sport wordt door vrijwilligers gedaan, ook op het terrein van training, instructie en begeleiding. De eisen die aan sportleiders worden gesteld zijn om allerlei redenen wel flink hoger dan enkele

decennia geleden. Om tegemoet te komen aan de stijgende kwaliteitseisen wordt regelmatig de mogelijkheid geopperd van verdere professionalisering van de trainersfunctie (NOC*NSF 1998). Deze professionalisering is inmiddels geleidelijk op gang gekomen (Lucassen 1982). Er is echter grote beduchtheid voor een verdringingseffect op de vrijwillige trainers als een mogelijk ongewenst effect hiervan (Boessenkool & Verweel 2005; Hopstaken 2001; Lucassen 1987).

Een leven lang leren

De situatie in Nederland op dit terrein is binnen Europa niet volstrekt uniek. In een flink aantal West-Europese landen heeft de sport zich op een vergelijkbare manier ontwikkeld en spelen soortgelijke vraagstukken (Scheerder et al. 2007). Door de stapsgewijze uitbreiding van de Europese Gemeenschap en de daaruit voortvloeiende verplichtingen rond het vrije verkeer van personen, goederen en arbeidskrachten ontstond niet alleen een wens sportopleidingen in Europees verband te harmoniseren (European Network of Sport Sciences Education and Employment 1999; Tokarski et al. 2004), maar ook om de Europese arbeidsmarkt in de sport zichtbaar te maken. Bij een Europese inventarisatie rond de eeuwwisseling bleek dat in veel lidstaten de vraag speelde hoe het opleidingsaanbod op sportgebied kon worden afgestemd op de snel veranderende arbeidsmarkt (Camy et al. 2004a; Le Roux, Camy et al. 2000).

Sindsdien is een serie Europese projecten met steun van de EU uitgevoerd om de afstemming van de ontwikkelingen van sportopleidingen en arbeidsmarkt te bevorderen (EOSE European Observatoire of Sport and Employment 2011; Zintz 2011). Vertegenwoordigers van verschillende Nederlandse sportinstanties, onder meer van NOC*NSF en de WOS, waren daarbij betrokken. De projecten voor de sector sport en bewegen maken deel uit van een veelomvattende operatie om het Europese (beroeps)onderwijs te moderniseren en daarmee de concurrentiekracht van Europese landen te vergroten.

'The Lisbon Strategy for growth and jobs, launched in 2000 by the European Council, was the EU's joint response to facing the challenges of globalisation, demographic change and the knowledge society. It aimed at making Europe more dynamic and competitive to secure a prosperous, fair and environmentally sustainable future for all citizens.' (EU 2010: http://ec.europa.eu/education/focus/focus479_en.htm)

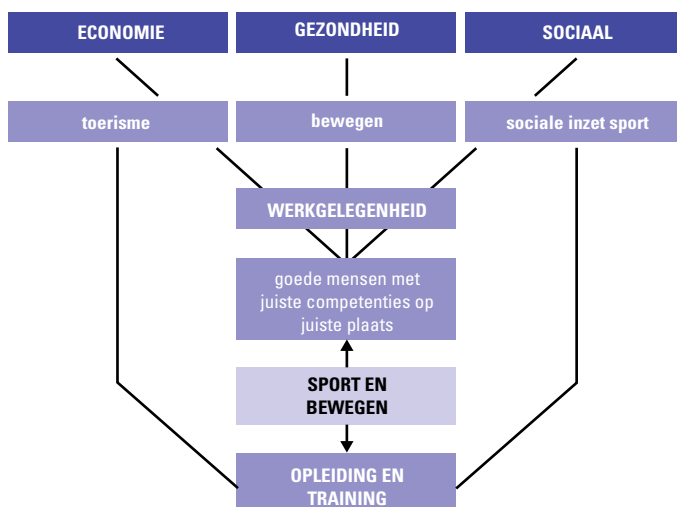
Recent is een Europees project voor de sportsector voltooid gericht op het verbeteren van de aansluiting van sportinitiatieven op de Life Long Learning-strategie die als onderdeel van de 'Lisbon strategy' werd ontwikkeld (Doets et al. 2007; Field 2006).

"The LLL (Life Long Learning) Sport Strategy was developed specifically to support the sector with Vocational Education and Training (VET) related issues and is fully in line with European policy developments in both sport, such as the White Paper on Sport3, and European VET initiatives such as the European Qua-

lification Framework (EQF).ⁱⁱ The LLL Sport Strategy is based around defining the sector and its occupations, a work based competence framework, learning outcomes framework and quality assurance process.” (Favre 2011)

In deze strategie voor de sector sport en bewegen staat opnieuw de vraag centraal naar de afstemming tussen opleidingen en de arbeidsmarkt.

Figuur 1.1 Relaties tussen maatschappelijk potentieel van de sector sport en bewegen en opleidingsstelsel (naar EOSE 2009)



Bij de uitgangspunten van een leven lang leren past dat betrokkenen – lerenden, opleiders, werkgevers – (periodiek) de balans op kunnen maken over de bereikte ontwikkeling van bekwaamheden of competenties van de actieve sportleiders of van zij die dat willen worden. Dit is de belangrijkste reden waarom de Nederlandse Federatie van Werkers in de Sport (NFWSⁱⁱⁱ), als landelijke vakorganisatie van sportleiders en trainers, na de eeuwwisseling de ontwikkeling wenselijk achtte van een kwaliteitsinstrument of assessment^{iv} voor sportleiders (NFWS 2002a). Het goed in beeld krijgen van de bekwaamheden van sportleiders kan ingezet worden bij verschillende onderdelen van het personeels- of humanresourcebeleid (HRM): zowel bij werving, bij plaatsing als bij loopbaanontwikkeling kan het van nut zijn. De ontwikkeling van een dergelijk assessment was voor de sportsector, maar ook in het bredere perspectief van het beroepsonderwijs, een tamelijk onorthodox idee en een duidelijke innovatie. Vanuit het oogpunt van (sport)opleidingsbeleid is het interessant om na te gaan hoe dit instrument nu

feitelijk tot stand is gekomen, welke verdere ontwikkeling het heeft doorgemaakt en hoe het bij beoogde gebruikers is ingevoerd.

Een leven lang sporten

Zoals de aan het rapport ontleende figuur 1.1 laat zien, staat de 'leven lang leren'-strategie voor de sport uiteindelijk ook ten dienste van economie, gezondheid en sociale ontwikkeling.

In het algemeen zullen maatschappelijke effecten door sport op deze terreinen pas goed worden gerealiseerd wanneer zo veel mogelijk mensen langdurig actief aan sport deelnemen. Daarom wordt een voor iedereen aantrekkelijk aanbod aan sportmogelijkheden wenselijk gevonden, getuige het beleid van landelijke en lokale instanties (Ministerie van VWS 2005; NOC*NSF 2007).

Om de kwaliteit van het sportaanbod te vergroten zijn eind jaren negentig voorzichtig vormen van kwaliteitsmanagement bij sportaanbiedende organisaties geïntroduceerd (De Knop 1999a; Van Hoecke 2000). Dit kwaliteitsbeleid strekt zich ook uit tot het functioneren van sportleiders en hun opleidingen, het terrein waarop we ons in deze studie richten (De Heer 2000; Faber 2001; NFWS 2002c).

Daarnaast is na de eeuwwisseling uitgebreid geëxperimenteerd met vernieuwingen van het sportaanbod (NOC*NSF 2010b). Kwaliteitsmanagement en aanbodvernieuwing zijn op verschillende manieren gestimuleerd. In sommige stimuleringsprojecten lag het accent op ondersteuning van initiatieven bij sportaanbieders zelf, in andere is ontwikkeling meer centraal ingezet en geregisseerd (Van 't Verlaat & Van Kalmthout 2011).

Kwaliteitsmanagement kan in verschillende vormen gestalte krijgen, waarbij we twee hoofdstromen kunnen onderscheiden: een systeemtechnische benadering gericht op externe toetsing en controle van kwaliteit en een sociaaldynamische benadering die vanuit interne beoordeling vertrekt en daaruit wil leren^v. De eerste benadering heeft recent sterk aan invloed gewonnen door veranderingen in het overheidsbeleid. De 'andere overheid' heeft de uitvoering van veel taken geprivatiseerd en verzelfstandigd en doet nu een groter beroep op burgers en maatschappelijke instanties om beoogde beleidsdoelen te realiseren. Tegelijkertijd houden de overheden wel vast aan hun beleidsbepalende en -controleerende rol en vragen ze de betrokken organisaties uitvoerig verantwoording en rekenschap af te leggen over hun activiteiten en de resultaten daarvan. In het kwaliteitsbeleid in verschillende sectoren ligt daardoor sterk de nadruk op het voldoen aan externe controle-eisen. Als tegenhanger van deze accountability-benadering is de excellence-benadering te beschouwen, waarin het kwaliteitsbeleid vooral de functie heeft door periodieke doorlichting voortdurend openingen te zoeken voor verdere verbetering van het functioneren van de organisatie. Hier staat de vraag centraal: Wat kunnen we samen beter doen om de missie van onze organisatie te realiseren?

Onduidelijk is welke vormen van kwaliteitsbeleid en -innovatie zich binnen de sportsector het sterkst manifesteren en of zij een effectieve ondersteuning betekenen voor de actieve vrijwilligers en andere medewerkers binnen sportorganisaties. We zijn in deze studie daarbij in het bijzonder geïnteresseerd in de plaats die kwaliteits- of competentieassessments voor sport-

leiders hebben gekregen binnen het geheel van deze kwaliteitsmaatregelen. Sportaanbiedende organisaties, hun managers en medewerkers, maar uiteindelijk ook sportbeoefenaren en financiers, zijn gebaat bij een wijze van invoering van kwaliteitsmanagement die tot daadwerkelijke verbetering van het functioneren van de betrokkenen en tot betere dienstverlening leidt. In verschillende andere sectoren is de ervaring opgedaan dat het invoeren van kwaliteitsmanagement niet altijd succesvol verloopt: de implementatie verloopt moeizaam en leidt niet zonder meer tot verbetering van de dienstverlening (Boomsma & Van Borrendam 1996). Verondersteld wordt dat (bepaalde vormen van) kwaliteitsmanagement beter aansluit bij de werkcultuur van professionele organisaties dan bij die van vrijwilligersorganisaties (Van Bottenburg 1997; Van Hal 2003). Over de initiatieven om tot kwaliteitsmanagement in de sport te komen, in het bijzonder voor sportleiders, is nog weinig bekend. In deze studie staat dit juist centraal.

Wat voegt deze studie toe?

Sportleiders en trainer/coaches in de breedtesport zijn in Nederland in enkele gevallen onderwerp geweest van wetenschappelijke studies, waarbij het ging om de genderspecifieke toegankelijkheid (Claringbould 2008; Knoppers 1998), de rol in de (morele) opvoeding van jeugdsporters (Claringbould 2011; Rutten 2007) en hun rol in talentontwikkeling (Van Rossum 2005). Daarnaast is er de laatste decennia een reeks beleidsgerichte onderzoeken uitgevoerd naar sportopleidingen en de sportarbeidsmarkt (Dijkstra 2011; Horst & Peters 2011; Liefhebber & Peters 1998; Van der Werff & Lucassen 2006b; Van Gaalen et al. 2000; Verkerke & Bovens 2000). Internationaal is voor coaching in de sport na de eeuwwisseling meer wetenschappelijke belangstelling ontstaan, getuige het verschijnen van specifiek op dit thema gerichte wetenschappelijke tijdschriften^{vi} en publicaties (Gilbert & Rangeon 2011; Gilbert 2002b; Jones et al. 2011; Lyle & Cushion 2010; McCullick et al. 2009). Naar de rol van sportleiders in de kwaliteit van het sportaanbod en de vakontwikkeling van sportleiders is in Nederland tot op heden echter nauwelijks enig wetenschappelijk onderzoek verricht.

1.2 Doel en vraagstelling

Het doel van deze studie is om na te gaan of met de ontwikkeling en invoering van een kwaliteitsassessment^{vii} en competentieassessment voor sportleiders een passende bijdrage kan worden geleverd aan hun professionele ontwikkeling, om daarmee uiteindelijk de gewenste servicekwaliteiten te vergroten in het aanbod van actieve sportbeoefening van de organisaties die dit aanbieden.

We zullen daarom onderzoeken hoe de kwaliteitswensen aangaande het aanbod van actieve sportbeoefening zich ontwikkelen, hoe de professionele bekwaamheden van sportleiders in kaart kunnen worden gebracht via een kwaliteits- of competentieassessment en hoe dit instrument kan worden ingezet door sportorganisaties en opleidingen om de aansluiting tussen

gewenste begeleidingskwaliteiten en aanwezige competenties te verbeteren. Het onderzoek wordt afgesloten met een evaluatie van deze innovatie (de introductie van een assessmentinstrument) in het ontwikkelingsaanbod voor sportleiders.

Idealiter zouden we wellicht willen vaststellen of door die innovatie de wenselijke bijdrage aan competentieontwikkeling en aan geleverde servicekwaliteit ook daadwerkelijk tot stand komt. Dit vergt een vorm van effectmeting die in het kader van deze studie niet realiseerbaar was^{viii}. We hebben bovendien te maken met een sterk veranderlijke context, waarin de opvattingen over wenselijke competenties, adequate vormen van opleiding en servicekwaliteit van het aanbod sterk in beweging zijn. We zullen wel trachten deze dynamiek in de verdere analyses nader te karakteriseren.

Centrale vraag van het promotieonderzoek:

Hoe kan een instrument worden vormgegeven waarmee de kwaliteiten en competenties van sportleiders kunnen worden geïdentificeerd, geoperationaliseerd en gemeten (assessment^{ix}), zodat dit relevante informatie oplevert voor hun individuele professionele ontwikkeling en voor servicegericht kwaliteitsbeleid en competentie management door sportaanbiedende organisaties en hun (landelijke) ondersteuners?

De gedachte is dat met dit instrument een (betere) verbinding tot stand kan worden gebracht tussen de individuele ontwikkeling van de sportleiders en het functioneren van hun opleiders en tewerkstellende organisaties. De inzet van het assessment door sportleiders en hun organisaties beschouwen we daarbij als een element van management van (service)kwaliteit en van human resources management. Uitgangspunt is dus enerzijds de veranderende vraag naar begeleiding bij sport en anderzijds de processen van professionele ontwikkeling van sportleiders.

We vertalen dit in deze studie in een viertal subvragen aangaande de ontwikkeling van de vraag naar sportbegeleiding:

- a. Hoe kunnen de veranderende opvattingen over excellente sportbegeleiding en de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement worden gekarakteriseerd en worden geplaatst tegen de achtergrond van de veranderende maatschappelijke positie van sport?
- b. Welke veranderingen worden door de ontwikkeling van sportaanbieders tot dienstverlenende organisaties zichtbaar in kwaliteitsverwachtingen^x voor het sportaanbod en in de gewenste rol en bekwaamheden (dienstverleningskwaliteiten) van sportleiders?
- c. Welke overeenkomsten en verschillen doen zich daarin voor bij uiteenlopende typen sportaanbieders (vrijwillig - professioneel; non-profit - commercieel) en gebruikers (bestuurders - sporters - financiers)?
- d. Welke spanningen zijn daarbij mogelijk te verwachten, gelet op de ervaringen in maatschappelijke sectoren die eerder met een dergelijke ontwikkeling te maken kregen?

Het ontwikkelde assessment wordt geacht aan te sluiten bij de actuele servicegerichte bekwaamheidseisen van de sportaanbiedende organisaties. Vertaald tot subvraag:

- e. Hoe kan een – op serviceverlening gericht, valide en praktisch toepasbaar – systeem van functiegerichte kwaliteitstoetsing of competentieassessment van sportleiders worden ingericht?

Wat de praktische toepasbaarheid betreft, is gewezen op de veronderstelde verbindende waarde van het instrument in de relatie tussen de individuele ontwikkeling van sportleiders en het HRM-beleid van sportaanbieders en hun ondersteuners. Voor het gebruik van het instrument of de adoptie van deze innovatie is de praktische toepasbaarheid van groot belang. Dit leidt tot de volgende deelvragen:

- f. Sluit de wijze van inrichting van het assessment voldoende aan bij het kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van hun organisaties?
- g. Sluit de wijze van inrichting van het assessment voldoende aan bij de gangbare leerpraktijken van sportleiders?

Omdat opleidingen in de praktijk een centrale rol spelen in de competentieontwikkeling van sportleiders, is het kwaliteitsassessment aangepast voor gebruik bij competentiegerichte opleidingen. Ook dit proces onderwerpen we aan een nadere analyse:

- h. Sluit de vertaling van het assessment voldoende aan bij de aanpak die competentiegericht opleiden in de sector heeft gekregen en bij het actuele competentie management voor sportleiders?

Na de uitvoering van de analyses zijn we in staat het verloop te overzien van een tien jaar durend innovatieproces. Door een systematische analyse daarvan zijn mogelijk lessen voor de toekomst te trekken, hetgeen leidt tot de laatste vraag waarover we ons buigen:

- i. Welke aanbevelingen en suggesties zijn op basis van de geëvalueerde ervaringen te doen voor verbeteringen van de inrichting, invoering en toepassing van het ontwikkelde assessment door sportleiders, hun opleiders en hun tewerkstellende organisaties?

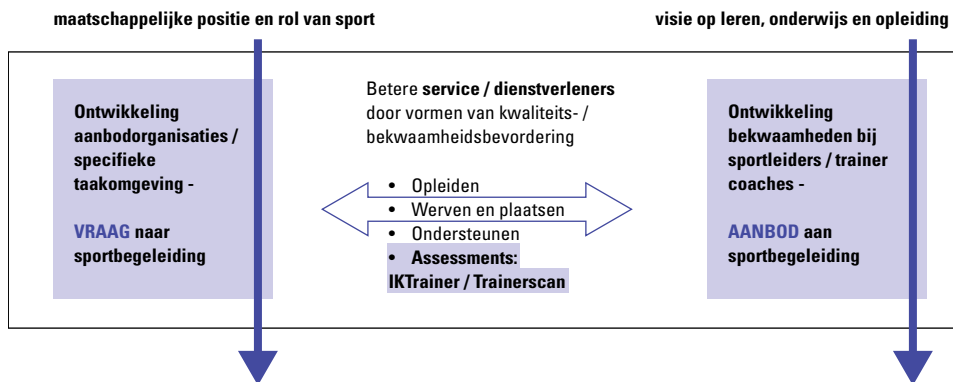
De ontwikkeling in de sportsector die we hier schetsen staat niet op zichzelf. Op verschillende fronten zijn in andere sectoren soortgelijke processen gaande of al doorlopen. In een aantal gevallen zijn deze ontwikkelingen wetenschappelijk begeleid of geëvalueerd en op verschillende fronten is er kennis en theorievorming voorhanden die voor ons bij deze studie van waarde is. Welke zijn de belangrijkste theoretische kaders waarop wij bij onze analyses zullen steunen?

1.3 Theoretische achtergronden van de vraagstelling

We zullen in deze studie de ontwikkeling en inzet van kwaliteitsassessments analyseren in het licht van meerdere theoretische perspectieven. De studie heeft in dit opzicht een interdisciplinair karakter. De eerste invalshoek van waaruit we naar de ontwikkeling kijken is (cultuur) sociologisch te noemen (Crum 1991; Vanreusel & Scheerder 2000; Zijdeveld 1983). Daarbij zijn we vooral geïnteresseerd in de manier waarop de ontwikkeling van deze kwaliteitsmethodiek verbonden is met de veranderende plaats en structuur van de sportsector. Een tweede invalshoek is die van de theorievorming over servicekwaliteit en dienstverlening. Dit is een betrekkelijk jonge academische loot aan de stam van (bedrijfs)economie en organisatiekunde (De Knop 1999b; Heineke & Davis 2007; Zeithaml & Bitner 1999). Het derde perspectief dat we zullen gebruiken is onderwijskundig. Het gaat dan om theorievorming over (professioneel) leren en de inzet van assessments als middel ter ondersteuning van leerprocessen van sportleiders en van de aansluiting van hun kwalificaties bij de vraag op de arbeidsmarkt (Baartman 2008; Joosten-ten Brinke 2008; Onstenk 1997; Segers 2004). Terugblikkend op de invoering of implementatie van het kwaliteitsassessment zullen we ons oordeel mede baseren op theoretische inzichten over adoptie van innovaties uit de beleidswetenschappen (Dankert 2011; Fleuren et al. 2002; Hulscher & Grol 2000; Paulussen 1994; Simonis 1983).

Figuur 1.2 plaatst deze perspectieven in verband met elkaar. De veranderde positie en betekenis van sport in de samenleving gaat gepaard met een veranderde vraag naar training/coaching/begeleiding bij sport en naar aantoonbare servicekwaliteit. Daarmee wijzigt ook de algemene maatschappelijke en specifieke organisatorische taakomgeving van sportleiders. Van sportleiders worden binnen die wijzigende taakomgeving andere bekwaamheden of competenties verwacht en daarop worden opleidingen, vormen van deskundigheidsbevordering en humanresourcebeleid (HR) afgestemd. In het arsenaal van vormen van deskundigheids-, kwaliteits- of competentieontwikkeling krijgen assessments als een innovatieve methodiek een plek. De ontwikkelingen in de sportsector worden tegelijkertijd beïnvloed door algemene moderniseringsprocessen, bijvoorbeeld op het gebied van informatie- en communicatietechnologie (ICT), en door wijzigende benaderingen van opleiden en leren.

Figuur 1.2 Analyseschema assessment als hulpmiddel bij de servicegerichte afstemming tussen gevraagde en aanwezige bekwaamheden van sportleiders tegen de achtergrond van ontwikkelingen in de maatschappelijke context (algemene taakomgeving) van sportleiders



We schetsen deze theoretische kaders in dit hoofdstuk nu beknopt en zullen er in volgende hoofdstukken nader op ingaan.

1.3.1 Ontwikkeling van de sport als (publieke) service-industrie

De sportbeoefening is in Nederland en West-Europa vooral tot ontwikkeling gekomen in sportverenigingen. Deze traditionele sport in verenigingsverband, die een zekere mate van *Eigenwelthikheit* (Krockow 1972) kende, onderging in het laatste kwart van de 20^{ste} eeuw een geleidelijk transformatieproces, waarbij veel verenigingen meer trekken van een dienstverlenende organisatie kregen (van 'mutual support' naar 'service delivery' (Horch 1996; Meijs 1997; Rubingh & Westerbeek 1992)). Ook werd de verenigingssport aangevuld door andere aanbods-vormen (commerciële - semicommerciële - publieke) (Crum 1991; Lucassen 1986). Door deze verschuiving en segmentering op de 'sportmarkt' kreeg de sportorganisatie geleidelijk een ander karakter.

Hebben deze structuurveranderingen in de sport nu ook geleid tot een ander kwaliteitsbewustzijn? Bij de analyse op dit punt grijpen we terug op het analyseschema dat door Van Bottenburg c.s. (1997) over kwaliteitsbenaderingen is ontwikkeld. Van Bottenburg onderscheidt verschillende dimensies aan kwaliteit die samen kunnen worden gebracht in een integrale benadering (ook wel aangeduid als total quality (Boomsma & Van Borrendam 1996; EFQM 2003; INK 1995b; Van der Loo & Giljam 1995)).

Tabel 1.1 Verschillende dimensies binnen het concept van integrale of totale kwaliteit (naar Van Bottenburg et al. 1997)

Totale of integrale kwaliteit	Interne kwaliteit	Productkwaliteit	Er wordt volgens de specificaties geleverd.
		Proceskwaliteit	Er wordt volgens de specificaties geleverd op een efficiënte en effectieve wijze.
	Externe kwaliteit	Gebruikerskwaliteit	Het product wordt afgestemd op de (gerechtvaardigde) verwachtingen van de gebruiker/klant.
		Maatschappelijke kwaliteit	Product en productieproces beantwoorden aan de (gerechtvaardigde) verwachtingen van de maatschappij.

De verenigingssport kenmerkte zich door een sterke gerichtheid op interne kwaliteit (Hoogendam 1998; Schlagenhauf 1977). Een speelse, weinig systematische manier van organiseren maakt geleidelijk plaats voor een meer doelgerichte, formele en geregelde manier van organiseren (Anthonissen & Boessenkool 1998). Bovendien wordt sportbeoefening aan het eind van de 20^{ste} eeuw steeds minder uitsluitend als een doel in zichzelf benaderd, maar steeds vaker als middel gezien om buiten de oorspronkelijke activiteit gelegen doelen te realiseren (Tamboer & Steenberg 2000; Van Bottenburg & Schuyt 1996). Het overheersende kwaliteitsperspectief in de moderne sport is decennialang nogal eendimensionaal geweest: gericht op het verbeteren van de sporttechnische vaardigheid van sportbeoefenaren. Excellente sport stond gelijk aan topsport. Leiden de segmentering en het instrumenteel gebruik van sport er nu toe dat de kwaliteit van het sportaanbod anders wordt benaderd en beoordeeld? Krijgt excellente sport dan ook een andere invulling, bijvoorbeeld gerelateerd aan gezondheid? Wordt externe kwaliteit (gebruikersgericht, maatschappelijk) meer leidend?

De ontwikkeling van kwaliteitsmanagement in de sport kan evenzeer worden beschouwd als element van een meer omvattend proces van veranderingen in de sportcultuur en van modernisering van onze samenleving. De introductie van kwaliteitsmanagement kan worden gezien als een component van een proces van rationalisering van de organisatie van sportbeoefening. Vooral in de hogere regionen van de wedstrijdsport en topsport is dit proces van rationalisering zichtbaar. Eind zestiger jaren trekt Rigauer al talrijke parallellen tussen topsport en arbeid (Rigauer 1969a). In de daaropvolgende decennia hebben professionalisering en commercialisering in de topsport verder doorgezet (Crum 1991; Stokvis 1979b, 2010) en is een wetenschappelijk gefundeerde, doelrationele en bedrijfsmatige aanpak steeds dominant geworden in deze ‘jacht naar goud’ (Bosscher et al. 2007; Van Bottenburg 2009). Deze ontwikkeling wordt nog versterkt door het grotere aandeel dat bedrijven, media en overheden hebben gekregen in de financiering van topsport. Zij vragen om ‘return on investments’. Het topsportbeleid wordt daarbij nadrukkelijker resultaatgericht en sportorganisaties en betrok-

kenen moeten uitgebreider rekenschap afleggen over hun werk (Oosterwijk 2012; Van Bottenburg et al. 2006).

Deze nadruk op resultaten en accountability rukt niet alleen in de commerciële topsport op, maar ook bij allerlei vormen van publieke dienstverlening (Albeda 2002; WRR Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 2004). De daarmee gepaard gaande bureaucratie vormt een last voor de betrokken professionals (Noordegraaf 2008; Tonkens 2003). Staat een soortgelijke verantwoordingsplicht ook breedtesportaanbieders te wachten nu zij vaker door de overheid als instrument worden ingezet? Het lijkt ons in dit licht leerzaam zo nu en dan over de grenzen van de sportsector te kijken naar andere sectoren die met soortgelijke veranderingen zijn geconfronteerd (jeugdwerk, onderwijs, cultuur) of al langer een maatschappelijke taak vervullen (Coalter 2007; RMO Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling 2010; WRR Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 2004).

1.3.2 Management van servicekwaliteit in de heterogene sportsector

Vormen van kwaliteitsmanagement zijn de laatste kwart eeuw in veel dienstverlenende bedrijfstakken ingevoerd en ook bij organisaties die zonder winstoogmerk diensten verlenen, zoals verenigingen (Boomsma & Van Borrendam 1996; INK 1995b; Van Zoest 2002a; Vinken-burg 1995; Williams 2003). Zorg voor de kwaliteit van producten en diensten binnen een organisatie of bedrijf wordt zowel om marktstrategische als om (bedrijfs)economische redenen van belang gevonden. In marktstrategisch opzicht wordt gewezen op zaken als de verhoogde dynamiek van markten en sterkere (wereldwijde) concurrentie, de enorme groei van het aanbod, snelle technologische ontwikkelingen, het mondiger worden van klanten en medewerkers en de striktere eisen (milieu, veiligheid, e.d.) die de overheden stellen aan ondernemingen en instellingen (Van der Bij 1993; Van Zoest 2002a). In bedrijfseconomisch opzicht kunnen door kwaliteitsmanagement kostbare fouten en storingen worden voorkomen en is kwaliteit een belangrijke concurrentiefactor, naast prijs en levertijd, en essentieel voor het behouden van klanten en medewerkers (Heskett et al. 1994; Van Wijk 2007).

Niet alleen de veranderingen in de maatschappelijke (algemene) taakomgeving van sportleiders kunnen invloed hebben op de manier waarop de kwaliteit van dienstverlening wordt gemanaged. Aangenomen wordt dat kwaliteitsmanagement binnen uiteenlopende organisatiecontexten op verschillende manieren wordt ingevuld en doorwerkt (Lucassen 2007b; Van Bottenburg 1997; Van Zoest 2002a). Interessant is in dit opzicht dat binnen de sport zeer verschillende aanbodorganisaties actief zijn. De kwaliteitseisen die aan het sportaanbod worden gesteld en de condities waaronder met kwaliteitszorg kan worden gewerkt kunnen verschillen tussen verschillende typen sportaanbieders (commercieel - not for profit; professioneel - vrijwillig) (Vos 2012).

In deze studie zullen we vooral kijken naar verenigingen en commerciële sportcentra. We gebruiken hierbij de typologie van human service-organisaties die Gastelaars heeft ontwikkeld en waarbinnen deze aanbieders zijn te classificeren als vrijwillige vereniging respectie-

velijk professionele dienstverlener (Gastelaars 1997). Verondersteld kan worden dat rationalisering bij commerciële sportaanbieders verder voortgeschreden is dan in de verenigingssport. Dit zou samen kunnen hangen met de aard van de sportactiviteiten die binnen die contexten overheersen (exercise – game (Steenbergen 2004)) en de motieven van beoefenaren. Mogelijk verschillen daarnaast de verwachtingen die bij sporters en andere belanghebbenden leven over de servicekwaliteit van het sportaanbod. Moeten commerciële aanbieders dan meer gebruikersgericht zijn en zorgen voor maatschappelijk meer verantwoorde sportarrangementen (gezondheid, veiligheidsnormen, milieu)?

Maar verschillen in kwaliteitsaanpak zouden ook voort kunnen vloeien uit het verschillende gebruik van het 'human capital' in de organisaties. Binnen verenigingen is de uitvoering vaak nog geheel of grotendeels in handen van vrijwilligers en is het personeelsbeleid mogelijk minder ver ontwikkeld en de bedrijfsvoering minder efficiënt (Chelladurai 2006; Janssens 2011; Roques 2003; Vos 2012). Of voegt het vrijwilligerswerk juist een (sociale) kwaliteit aan de dienstverlening toe die anders niet gemakkelijk te realiseren is (Van Ingen 2009)?

Naast de relatie tussen de organisatorische context en de wijze van kwaliteitsmanagement is het ook interessant te bezien in welke vorm dit kwaliteitsmanagement gestalte krijgt. Op dit punt zijn binnen de benadering van kwaliteitsmanagement twee hoofdstromingen te onderscheiden, waarbij de traditionele benadering vooral gericht is op de beheersing en controle van geleverde kwaliteit en jongere aanzetten juist beklemtonen dat het gebruik van kwaliteitssystemen zou moeten leiden tot een groter vermogen tot zelfsturing of tot leren binnen de organisatie (INK 2002; Lucassen et al. 2007; Stoelinga 2002b; Verlinde & Luijten 2002). Het toepassen van vormen van kwaliteitsmanagement is in de laatste benadering een manier om het zelfsturend vermogen van organisaties en hun medewerkers te bevorderen; kwaliteitsmanagement is gericht op het bereiken van leer- en verbetereffecten. Het te zeer accentueren van prestatie- en resultaattoetsing zou juist tot averechtse effecten leiden binnen de organisatie (De Bruijn 2001; Klaassen & Anderson 2005; WRR Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 2004). In het kader van deze studie is de vraag relevant of het gebruik van vormen van kwaliteitsmanagement de leerprocessen van betrokkenen in de organisaties ondersteunt.

Object van dit onderzoek zijn echter niet primair de aanbiedende organisaties zelf, maar de trainers en instructeurs die daarbinnen actief zijn. De organisaties vormen wel een context (specifieke taakomgeving) waarbinnen de trainers en instructeurs hun werkzaamheden uitvoeren. Heersen over de sportleiders dezelfde verwachtingen, ongeacht de organisatorische context waarbinnen zij werkzaam zijn?^{xi} Of worden aan trainers in vrijwilligersorganisaties andere (kwaliteits)eisen gesteld dan aan trainers bij commerciële of professionele aanbieders, waarbij bij de ene bijvoorbeeld het accent ligt op sociale kwaliteiten (gezelligheid) en bij de andere op doelmatigheid (Dekker 2002; Van Bottenburg 1997)? Door dergelijke verschillen in omstandigheden en behoeften voor kwaliteitsmanagement bij verschillende aanbieders ontstaan ook andere condities voor de effectieve inzet van assessments van sportleiders.

Kortom, het is boeiend en nuttig de specifieke taakomgeving van sportleiders aan een nadere analyse te onderwerpen en na te gaan wat dat betekent voor de van hen gewenste dienstverlenende bekwaamheden en de manier waarop ze die kunnen ontwikkelen.

1.3.3 Ontwikkeling van competentiegerichtte opleidingen en HRM voor sportleiders

Sportleiders en sportopleidingen bevinden zich in een dynamische context, waarin de aandacht voor de kwaliteit van dienstverlening is toegenomen. We nemen aan dat de kwaliteit van de dienstverlening door sportaanbiedende organisaties in belangrijke mate wordt bepaald door het functioneren van sportleiders. Sportleiders of trainers staan in direct contact met de gebruikers en drukken in die rol een stempel op de kwaliteit van dienstverlening en zijn daarmee een sleutelfactor voor het succes van hun organisaties. In modellen voor onderzoek van servicekwaliteit, zoals het SERVQUAL-model, vormen servicemedewerkers ook een cruciale schakel tussen opdrachtgevers en gebruikers (Parasuraman 1988; Zeithaml & Bitner 1999). De Knop, Van Hoecke, Williams en vele anderen wijzen op het belang van de kwaliteit van uitvoerend personeel voor de kwaliteit van dienstverlening binnen de sport- en recreatiesector (De Knop 2000a; Van Hoecke 2000; Williams 2003). Williams & Buswell (2000) wijzen erop dat de situatie van het uitvoerend personeel bij vrijetijdsorganisaties duidelijk verandert. Zij constateren:

- een verschuiving in kwaliteitsverwachtingen (opkomst van een beleveniscultuur (Pine & Gilmore 1999)^{xii}, instrumenteel gebruik van sport);
- een verschuiving in kwaliteitsaanpak (toenemende marktdruk, een meer bedrijfsmatige cultuur).

Het zijn veranderingen die een bijstelling vergen van het personeelsbeleid om 'goede mensen met de juiste competenties op de juiste plaats' te krijgen (Boswijk & Peelen 2008).

Tegelijkertijd voltrekt zich, zoals eerder opgemerkt, een geleidelijk proces van professionalisering bij de sportleiders, in die zin dat training, instructie of sportles geven een betaald beroep wordt (Duffy et al. 2011; Hameleers 1986; Lucassen 1982; Taylor & Garratt 2008). Hoewel er in de sportsector nog steeds honderdduizenden personen als vrijwilliger training en instructie geven, is het aantal beroepskrachten dat een sportgerelateerde functie vervult volgens de meest recente peiling van de sportarbeidsmarkt intussen gegroeid tot 45.000 fulltime eenheden, verdeeld over naar schatting 64.000 banen (Horst & Peters 2011). Juist de laatste jaren voert de rijksoverheid – weer – (Lucassen 2010) een actief beleid op dit terrein door het stimuleren van de aanstelling van talentcoaches en sportbuurtcoaches of combinatiefunctionarissen (Ministerie van VWS 2008, 2011).

Een ander element van dit professionaliseringsproces is dat de beroepskrachten een zekere professionele autonomie verwerven op grond van een specifieke kennis of kunde (Freidson

2001; Mok 1974; Van de Krogt 1981)^{xiii}. Dit eigen vakgebied of kennisdomein krijgt veelal gestalte doordat het gevolgd hebben van een specifieke (beroeps)opleiding als toegangssleutel wordt gebruikt voor het beroep. De historisch gegroeide situatie op dit punt in Nederland is complex. Anders dan in omringende landen, waar de opleidingen tot leerkracht lichamelijke opvoeding en tot trainer aan dezelfde instituten plaatsvinden en sterk verwant zijn, kennen we in Nederland voor beide werkterreinen gescheiden opleidingsstromen. Vakleerkrachten worden opgeleid door hogescholen. De hogescholen hebben na 1990 overigens ook programma's ontwikkeld gericht op functies in de sportsector (De Knop et al. 2003). Na de Tweede Wereldoorlog is daarnaast een opleiding voor beroepssportleiders in het leven geroepen op mbo-niveau (CIOS/MBO SB). Bovendien hebben de sportorganisaties in de vorige eeuw een uitgebreid stelsel van vrijwilligersopleidingen voor trainers en instructeurs per sporttak ontwikkeld. Omdat de uitgevoerde werkzaamheden veel gelijkenis vertonen (les geven in sport en bewegen) is er in zekere mate voortdurend sprake van een domeinstrijd tussen de opgeleiden (Stokvis 1979a; Van den Berg et al. 1980). In het opleidingsstelsel voor sportleiders en -leraren is zo een aantal moeilijk te doorkruisen stromen gevormd die leiden tot een bepaalde specialisatie, terwijl de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt steeds meer vragen om breed inzetbare professionals (Liefhebber & Peters 1998; Lucassen & Van der Werff 2006; Verkerke & Bovens 2000).

De sportopleidingen worden zoals we schetsen aan het eind van de vorige eeuw geconfronteerd met een versterkt accent op het servicekarakter van sportaanbieders in een heterogeen werkveld, met een doorzettend proces van professionalisering en een spanningsveld tussen het verkavelde opleidingsstelsel en de behoefte aan dynamiek en flexibiliteit vanuit de arbeidsmarkt. Het zijn ontwikkelingen die op zichzelf al zouden kunnen leiden tot een bezinning op de kwaliteitsbevordering en samenhang in het opleidingsstelsel. Daar komt bij dat rond de eeuwwisseling een veranderende benadering van (professioneel) leren en opleiden binnen (beroeps)onderwijs de overhand kreeg (Simons & Bolhuis 2001).

Het uitgangspunt dat het professionele leerproces zich over het hele werkzame leven uit kan strekken en veel daarvan zich na en buiten de initiële opleiding afspeelt, leidde tot de brede invoering van competentiegericht onderwijs: onderwijs dat gericht is op competentieontwikkeling en waarbij beroepsbekwaamheid als persoonlijke bekwaamheid wordt beschouwd en leren als een zelfgestuurd proces (Onstenk et al. 2004). Het gedachtegoed over competentieontwikkeling wordt mede ontleend aan het personeelsbeleid binnen het bedrijfsleven. In bedrijven waar een wending naar competenties plaatsvindt zijn persoonlijke bekwaamheid, resultaatgerichtheid, employability en ontwikkeling sleutelwoorden (Van Beirendonck 2010b).

Een belangrijke mijlpaal in de introductie van competenties in het beroepsonderwijs was het advies van de Onderwijsraad in 1998 over beroepsonderwijs en een leven lang leren. De Raad stelt dat het beroepsonderwijs bij zou moeten dragen aan de ontwikkeling van leer-, loopbaan- en burgerschapscompetenties. Competentiegericht onderwijs richt zich op kerncompetenties als (...) "die vermogens van een individu waarmee de kernopgaven van een beroep op een adequate, procesgerichte en productgerichte wijze kunnen worden aangepakt" (ACOA 2006).

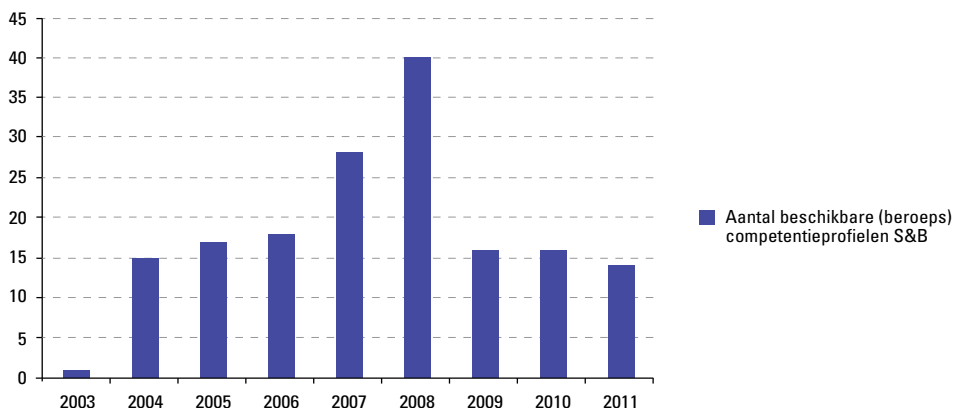
Leren wordt daarbij – vanuit een sociaalconstructivistisch perspectief (Simons 2000) – beschouwd als een actief ontwikkelingsproces. Competent worden vereist een persoonlijk groeiproces en het ‘ingroeien’ in beroep en maatschappij, waarbij goede begeleiding en coaching nodig zijn. Competenties zijn nooit ‘af’. Het onderwijs moet de basis leggen voor de persoonsvorming en de leervaardigheden die nodig zijn voor de verdere loopbaanontwikkeling van de deelnemer.

Leren, instructie en assessment zijn naar het oordeel van Segers (2004) en anderen (De Jonge 2006; Vermetten et al. 2004) onlosmakelijk met elkaar verbonden en de onderlinge afstemming is essentieel voor het bereiken van de doelen van onderwijs en professionele opleidings- en ontwikkelingsprogramma’s. Het hanteren van het constructivistische competentiebegrip heeft consequenties voor de vormgeving van het onderwijs, maar ook voor de competentiebeoordeling. Competentiebeoordeling wordt gericht op de erkenning van wat verworven is (wat iemand kan) en niet op het vaststellen van deficiënties (wat hij niet kan). Het accent verschuift van ‘assessment of learning’ naar ‘assessment for learning’ (Onstenk et al. 2004; Segers 2004).

De ontwikkeling van het kwaliteitsassessment voor sportleiders, waar deze studie zich op richt, vond plaats in een periode waarin het opleidingsstelsel voor sportleiders grondig werd herzien in lijn met de uitgangspunten van competentiegericht beroepsonderwijs. Na de eeuwwisseling werd, na een evaluatie van de WEB (Wet educatie en beroepsonderwijs), besloten tot een competentiegerichte herziening van de kwalificatieprofielen, die bij de start van de WEB in 1996 waren ingevoerd. Het kwalificatieprofiel is evenals het beroepscompetentieprofiel opgebouwd uit: kerntaken, kernopgaven, beroepscompetenties met bijbehorende beheersingscriteria van een beginnend beroepsbeoefenaar en aangevuld met leercompetenties en burgerschapscompetenties.

In 2003 werd onder leiding van NOC*NSF een op de WEB geënte competentiegerichte Kwalificatiestructuur Sport voor de sportleiders ontwikkeld (Van Bergen 2003; Vervoorn 2004)^{xiv}. In de daaropvolgende jaren formuleerden verschillende instanties in rap tempo een heel scala aan beroepscompetentieprofielen voor begeleidende functies in de sportsector. Begin 2008 waren er ruim veertig beschikbaar^{xv}, zoals figuur 1.3 weergeeft.

Figuur 1.3 Aantal beschikbare beroepscompetentieprofielen en certificeerbare eenheden voor sport en bewegen (S&B) 2003-2011^{xvi}



In het kader van een evaluatie van de ontwikkeling van het kwaliteitsassessment is het relevant na te gaan hoe dit instrument past bij de onderwijskundige accentverschuivingen die werden doorgevoerd in de opleiding van sportleiders.

1.3.4 Assessments als innovatie in de opleidings-, HRM- en leerpraktijk van sportleiders

Sportopleidingen zijn één van de gebruikscontexten waarvoor het assessment werd ontwikkeld. Door de vakvereniging van sportleiders, die het initiatief tot ontwikkeling nam, zijn de individuele sportleiders zelf ook steeds als een belangrijke gebruikersgroep beschouwd. Verder zouden ook werkgevers in het kader van hun HR-beleid of competentie management het instrument kunnen inzetten. Afstemming van de innovatie en wijze van invoering op de kenmerken van de gebruikers wordt als een belangrijke determinant gezien voor het slagen van innovatieprocessen (Fleuren 2010; Fleuren et al. 2002; Greenhalgh et al. 2004). Onder innovaties verstaan we een idee of product dat of een praktijk die nieuw is voor het individu of de organisatie die er kennis van neemt (Rogers 2003).

Fleuren et al. (2010) beschrijven vier groepen determinanten die daarvoor van belang zijn:

- a. Kenmerken van de innovatie;
- b. Kenmerken van de gebruiker;
- c. Kenmerken van de organisatie;
- d. Kenmerken van de omgeving.

Behalve in opleidingen kan het assessment ook een functie vervullen in de individuele professionele ontwikkeling van sportleiders. Zoals we al aangaven naar aanleiding van de beleidsvi-

sie van de EU en de Onderwijsraad, wordt tegenwoordig tegen de professionele ontwikkeling van mensen in organisaties anders aangekeken (Van Beirendonck 2010a; Van Woerkom 2003a). Binnen de (leer)processen die aan professionele ontwikkeling bijdragen kan een onderscheid worden gemaakt tussen formele en rationele leerstrategieën (cursussen, opleidingen, evaluaties) en meer spontane, contingente leerprocessen ('learning on the job') (Cushion et al. 2010; Eraut 2000; Kessels & Keursten 2001; Onstenk 1997).

"Professional development focuses on learning that is related to the work we do. Sometimes attending a course, conference or workshop is an effective way to learn new skills, to acquire new knowledge, but it's not the only way and not always the best way. In many instances learning that is facilitated in the work place, based on genuine work based problems and projects can be more relevant and effective. Informal learning from colleagues is another useful learning strategies, and new communication technologies have opened up connections with peers and experts worldwide." (Canberra Institute of Technology's Flexible Learning Solutions Group 2004)

Voor een succesvolle toepassing van het assessment in persoonlijke professionele ontwikkelingsactiviteiten van sportleiders is het dus van belang na te gaan hoe de gebruikelijke leerpraktijk van sportleiders eruitziet en hoe een assessment hierbij past. Voor de beschrijving van de professionele leerstrategieën zal gebruik worden gemaakt van een indeling ontwikkeld door de Australian National Training Authority (Canberra Institute of Technology's Flexible Learning Solutions Group 2004).

Overigens is het van belang te onderkennen dat de feitelijke toepassing van een innovatie veelal wordt gezien als de laatste stap in een fasegewijs proces van invoering van innovaties (Fleuren et al. 2002; Rogers 2003; Van Splunteren et al. 1998). Een innovatieproces bestaat volgens Fleuren et al. (2002, 2010) uit vier fasen. De eerste is verspreiding. De gebruiker moet op de hoogte zijn van het bestaan van de interventie. Bij de verspreiding van een landelijk ontwikkelde innovatie spelen vaak allerlei tussenschakels of intermediairs een rol. De tweede is adoptie. De interventie wordt positief of negatief beoordeeld voor gebruik. Bij implementatie gaat het erom of de gebruiker daadwerkelijk met de interventie gaat werken en of de interventie wordt toegepast zoals bedoeld. Met continuering wordt bedoeld of werken met de interventie onderdeel wordt van de dagelijkse routines.

We zien assessment als één van de werkvormen die het professionele ontwikkelingsproces van sportleiders kunnen stimuleren en ondersteunen. Het maakt deel uit van een breder pakket aan humanresourceactiviteiten die organisaties in kunnen zetten. Human resource management richt zich op de inzet en ontwikkeling van het menselijk kapitaal in een organisatie. Van Beirendonck beschrijft competentie management als een vernieuwingsbeweging hierin en omschrijft dit als "een geïntegreerde set van activiteiten die erop gericht zijn

de aanwezige of te rekruteren competenties optimaal te gebruiken en te ontwikkelen, met het oog op het realiseren van de missie en de doelstellingen van een onderneming en het performanter maken van de mensen die er werken” (2010: 14). Interessant is dat juist op dit front van personeelsmanagement voor de breedtesport in de sportsector recent nieuwe initiatieven zijn ontwikkeld, onder meer naar aanleiding van de rol die sportorganisaties spelen als leerbedrijven (Academie voor Sportkader 2011; WOS Werkgeversorganisatie in de Sport 2011).

Bij de evaluatie van de invoering van het assessment betrekken we daarom ook de afstemming met andere leerprikkels voor professionele ontwikkeling, zoals die vanuit competentie-management of kwaliteitsmanagement.

1.3.5 Typering van de onderzoeksaanpak

Het onderzoek waarover hierna verslag wordt gedaan kan worden getypeerd als een procesevaluatie van de systematische ontwikkeling en invoering van een kwaliteitsassessment voor sportleiders. Het gaat hier dus niet om een (klassieke) effectstudie teneinde na te gaan wat de effecten zijn van het assessment, maar veeleer om onderzoek naar de uitgangspunten, vormgeving en adoptie van deze innovatie. Deze studie kijkt ook in enkele opzichten af van een promotieonderzoek zoals dat veelal in een beperkte periode vanuit een universitair programma door een (fulltime) promovendus plaatsvindt. De empirische onderzoeken waarop de studie hoofdzakelijk is gebaseerd zijn veelal uitgevoerd als opdrachtonderzoek onder leiding van de auteur in het kader van zijn werkzaamheden bij het Mulier Instituut. Andere medewerkers en/of studenten hebben daaraan eveneens bijgedragen. Dit opdrachtonderzoek bood binnen grenzen ruimte om materiaal te verzamelen voor de beantwoording van de vraagstellingen van deze studie, maar werd niet altijd primair met het oog op deze vraagstelling opgezet. Tussen 2002 en 2006 kon enige aanvullende dataverzameling en -analyse plaatsvinden met middelen vanuit het door het Ministerie van VWS gesubsidieerde meerjarenprogramma van het Mulier Instituut.

Voor de beantwoording van de in paragraaf 1.2 omschreven centrale vraagstelling en daaronder genoemde subvragen zijn dus verschillende onderzoekstrajecten en -methoden gecombineerd. We lichten dit kort toe.

Bij de analyse van de ontwikkeling van de vraag naar servicekwaliteit en sportbegeleiding is – behalve van secundaire analyse van beschikbare bronnen – gebruikgemaakt van data uit een landelijke survey onder de Nederlandse bevolking. Dit wordt in hoofdstuk 4 nader besproken.

Om tot een op serviceverlening gericht, valide en praktisch toepasbaar systeem van functiegerichte kwaliteitstoetsing of competentieassessment van sportleiders te komen, is een taken- en eisenanalyse gemaakt van de functie van sportleider. Daartoe werden opleidingsdeskundigen gehoord en werd een steekproef van actieve sportleiders, bestuurders en ouders schriftelijk ondervraagd.

Om zicht te krijgen op de praktische toepasbaarheid van het assessment in relatie tot de gangbare leerpraktijken van sportleiders en het kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van hun organisaties, is gebruikgemaakt van schriftelijke surveys onder trainers en van de dataverzameling bij gebruikers van het assessment. Voor inzicht in het kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches is een secundaire analyse gemaakt van gegevens ontleend aan surveyonderzoek onder sportorganisaties.

De aanpassing van het kwaliteitsassessment voor gebruik bij competentiegerichte opleidingen heeft plaatsgevonden in de vorm van een praktijkonderzoek. De ontwikkeling en toepassing zijn exploratief onderzocht bij vier betrokken sportbonden.

Voor de analyse van het totale proces van ontwikkeling en invoering van het assessment wordt een kwalitatieve aanpak toegepast in de vorm van evaluatieve interviews met een aantal sleutelpersonen.

Tabel 1.2 geeft een overzicht van de in deze studie gebruikte databronnen en van de kenmerken daarvan. Daarbij tekenen we nogmaals aan dat deze surveys niet steeds zijn opgezet met het oog op deze studie, maar met een ander primair doel.

Tabel 1.2 Overzicht van gebruikte databestanden in de studie

Onderzoek	Onderzoekspopulatie Steekproefsamenstelling en respons	Publicaties terzake	Gebruik in paragraaf
AVO-data	Verskillende meetjaren, representatief onderzoek Nederlandse bevolking van 6 jaar en ouder, zelfstandig wonend. AVO 2007 onder 9.892 huishoudens; respons 6.824 huishoudens (69%); 13.410 personen.		2.3
Arbeidsmarktmonitor Sport 2011	Afgestudeerden van mbo- (5.555) en hbo- (2.528) sportopleidingen en onder een gewogen steekproef sportorganisaties (1905); respons mbo-opgeleiden n=534 (10%), hbo n=402 (16%), werkgevers n=414 (22%).		2.4
Nationaal Sport Onderzoek 2005*	Nederlandse bevolking van 15 jaar en ouder; steekproefomvang 5.133 personen; respons 2.204 personen (43%), de analyses betreffen het deel van de sportende respondenten (2.204) dat gebruikmaakt van een sportvereniging, fitnesscentrum of accommodatie (n=981).	Lucassen & Tiessen-Raaphorst 2006; Hoekman et al. 2007	4.3

Sportersmonitor 2008	Representatieve steekproef uit bevolkingspanel 15 jaar en ouder; respons 4.200 personen (74% van panel).		4.4
Waarderingsonderzoek IKTrainer 2003*	Trainers amateursport; enquête gewogen steekproef van 500 trainers; respons 31 procent (n=155); enquête onder 90 bestuurders en ouders, respons 50 procent (n=45).	Lucassen & Rijnen 2003; Lucassen et al. 2007b	5.3
Kwaliteitsoordelen jeugdvoetballers en hun trainers 2004	Jeugdvoetballers en -trainers district Oost KNVB; enquête 1.455 jeugdspelers van 96 teams (respons n=465, 32%); 96 teamtrainers (respons n=53, 55%).		5.4
Databank IKTrainer*	Vrije aanmelding, convenience sample, n=906.		5.4 7.3
Kwalificaties Voetbal-trainers 2007*	KNVB-amateurvoetbalclubs (veldvoetbal n=2.720), respons n=435 (16%).	Lucassen & Hoekman 2007	6.5
Replicatie onderzoek Kwalificaties Voetbal-trainers 2010	KNVB-amateurvoetbalclubs (veldvoetbal n=2.680), respons n=475 (18%).		6.5
Onderzoek leervormen trainers/instructeurs 2006*	Evaluatieve enquête onder deelnemers praktijkproef TrainerScan, convenience sample n=230.		7.3
Gebruikersevaluatie IKTrainer 2007*	Enquête onder steekproef 330 gebruikers, respons n=95 (29%).		9.2

* (deel)onderzoek onder leiding van auteur.

Aan het combineren van verschillende databronnen en methoden kleven bezwaren. Zo hebben de data van de onderzoeken betrekking op uiteenlopende meetjaren, varieert de schaal en representativiteit van de steekproeven en zijn er verschillen in de wijze van ondervraging (schriftelijk, online, mondeling). Toch menen we dat de gebruikte dataverzamelingen ieder voor zich relevante en voldoende betrouwbare informatie bevatten en ons juist in combinatie inzichten verschaffen van belang voor de beantwoording van de vraagstellingen van deze studie.

1.3.6 Vooruitblik

Hoofdstuk 2 beschrijft een analyse van de belangrijke ontwikkelingen in de maatschappelijke en organisatorische context waarbinnen sportleiders opereren en die een expliciete kwaliteitsstrategie bij de aanbieders bevorderen. Hoe hangt de opkomst van kwaliteitsmanagement voor sportleiders samen met de uitwaaiende, veelvormige vraag naar begeleiding in de sport en de verbreding van sport naar een (publieke) dienstensector. Hoofdstuk 3 geeft een plaatsbe-

paling van kwaliteitsmanagement in dienstverlenende organisaties en de centrale betekenis van het personeel daarbij. In hoofdstuk 4 staan we stil bij sportorganisaties als dienstverlenende organisaties en de daarbij gevraagde kwaliteiten van sportleiders. De systematische ontwikkeling van de kwaliteitstoets IKTrainer die als assessment kan worden ingezet wordt in hoofdstuk 5 beschreven. Hoofdstuk 6 gaat in op de bevordering van management van (service) kwaliteit binnen de sport en meer specifiek voor sportleiders. Daarbij wordt de benadering van kwaliteitsmanagement als controlemiddel (accountability) gecontrasteerd met die van kwaliteitsmanagement als leerproces (excellence). De leerpraktijk van (sport)organisaties en sportleiders wordt in hoofdstuk 7 geëxploreerd. Hoofdstuk 8 beschrijft de recente ontwikkeling in competentiegerichte sportopleidingen en HRM en de doorontwikkeling van IKTrainer tot het competentieassessment TrainerScan. Terugblikken op de ontwikkeling en invoering van de assessments vanuit een innovatieperspectief gebeurt in hoofdstuk 9. Op basis van de analyses worden ten slotte in hoofdstuk 10 conclusies en suggesties geformuleerd over de toepassing van assessmentinstrumenten binnen het geheel van kwaliteitsmanagement en HR-beleid in de sport.

Het hoofdstukkenschema (figuur 1.4) gebruiken we om de plaats van ieder hoofdstuk in het totaal te verduidelijken.

Figuur 1.4 Hoofdstukkenschema van het proefschrift

Centrale vraag van het promotieonderzoek:

Hoe kan een instrument worden vormgegeven waarmee de kwaliteiten en competenties van sportleiders kunnen worden geïdentificeerd, geoperationaliseerd en gemeten (assessment), zodat dit relevante informatie oplevert voor hun individuele professionele ontwikkeling en voor servicegericht kwaliteitsbeleid en competentie management door sportaanbiedende organisaties en hun (landelijke) ondersteuners?

Hoofdstuk		
1	Assessment als verbinding tussen vraag naar begeleiding bij sport & Professionele ontwikkeling van sportleiders	
2	Veranderende opvattingen over excellente sportbegeleiding in relatie tot de maatschappelijke positie van sport	
3	Management van servicekwaliteit en betekenis van personeel daarbij. Ervaringen in andere maatschappelijke sectoren	
4	(Wensen t.a.v.) Servicekwaliteit bij uiteenlopende typen sportaanbieders	
5	Inrichting systeem van functiegerichte kwaliteitstoetsing of competentieassessment van sportleiders IKTrainer / Trainerscan	
6	Adoptie van deze innovatie en factoren die daarop van invloed zijn	Kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van sportorganisaties
7		Gangbare leerpraktijken van sportleiders
8		Aanpak van competentiegericht opleiden van sportleiders
9		Analyse van het adoptieproces bij gebruikers
10	Conclusie – theoretische inzichten en mogelijke beleidsverbeteringen voor het ontwikkelde assessment	

Veranderende opvattingen over excellente sport

Hoofdstuk 2

In dit hoofdstuk geven we een analyse weer van de belangrijkste ontwikkelingen in de maatschappelijke context en de taakomgeving waarbinnen sportaanbiedende organisaties en hun personeel opereren en die een expliciete kwaliteitsstrategie bij de aanbieders bevorderen. Zoals zal blijken, wordt de vraag wat excellente sport is en wat kwalitatief hoogstaande begeleiding in dat verband betekent op uiteenlopende manieren ingevuld.

Hoofdstuk		
1	Assessment als verbinding tussen vraag naar begeleiding bij sport & Professionele ontwikkeling van sportleiders	
2	<i>Veranderende opvattingen over excellente sportbegeleiding in relatie tot de maatschappelijke positie van sport</i>	
3	Management van servicekwaliteit en betekenis van personeel daarbij. Ervaringen in andere maatschappelijke sectoren	
4	(Wensen t.a.v.) Servicekwaliteit bij uiteenlopende typen sportaanbieders	
5	Inrichting systeem van functiegerichte kwaliteitstoetsing of competentieassessment van sportleiders IKTrainer / Trainerscan	
6	Adoptie van deze innovatie en factoren die daarop van invloed zijn	Kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van sportorganisaties
7		Gangbare leerpraktijken van sportleiders
8		Aanpak van competentiegericht opleiden van sportleiders
9		Analyse van het adoptieproces bij gebruikers
10	Conclusie – theoretische inzichten en mogelijke beleidsverbeteringen voor het ontwikkelde assessment	

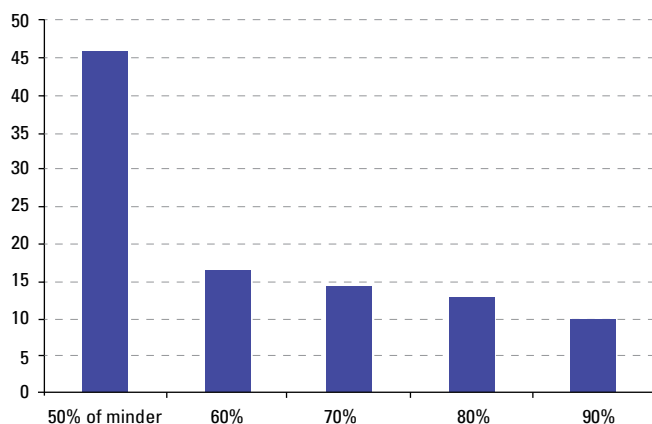
2.1 Trainer/coaches in een complexe en dynamische sportwereld

2.1.1 De continue roep om kwaliteitsverbetering van trainer/coaches

De afgelopen dertig jaar wordt vrijwel voortdurend een tekort aan goed begeleidend kader gesignaleerd door sportverenigingen. In 1979 gaf meer dan de helft van de verenigingen aan in de daaropvolgende jaren een tekort te hebben aan (jeugd)trainers en jeugdbegeleiders. Ook had 29 procent van de bij sportverenigingen actieve trainers geen opleiding gevolgd en van de jeugdtrainers bijna de helft (Manders & Kropman 1979)^{xvii}. In 2009 meldt 53 procent van de verenigingen een vacature voor trainer/coaches. Het totale aantal vacatures werd geschat op bijna 35.000 (Van Kalmthout & De Jong 2010). In 2011 geeft 59 procent van de ondervraagde bestuurders van sportaanbiedende organisaties aan een tekort aan sportleiders te hebben. Bij ruim de helft daarvan belemmert dit tekort de organisatie in haar groei of de leden in hun sportbeoefening (Academie voor Sportkader/MWM2 2011). Steeds opnieuw wordt er door beleidsvoerders in de sport voor gepleit de kwaliteit van sportleiders (verder) te verbeteren.

Zo formuleerde NLcoach, de in 2005 opgerichte organisatie van coaches, voor 2016 als ambitie dat iedere sporter begeleid wordt door een gekwalificeerde coach ^{xviii}. Nu is dat niet het geval, zoals onder meer bleek bij een evaluatie van gebruikers van IKSport (zie hoofdstuk 6). Slechts bij 10 procent van de clubs hadden vrijwel alle actieve trainers een opleiding gevolgd (figuur 2.1).

Figuur 2.1 Percentage opgeleide trainers bij deelnemende verenigingen aan IKSport 2000-2004



Bron: Van Hoecke & De Knop 2004.

“Met het oog op de toekomst huldigt de KNVB Academie de opvatting dat iedere sporter recht heeft op zowel een gekwalificeerde coach als een gekwalificeerde scheidsrechter. Er zal nog veel werk moeten worden verricht om deze ambitie waar te maken.” (KNVB Jaarverslag 2005-2006: 41)

NOC*NSF publiceerde in 2010 het Masterplan Sportkader 2010-2016 en stelde op grond van gesignaleerde ontwikkelingen in de markt en een visie op een Leven Lang Coachen de na te streven ambities voor het plan vast, zijnde:

- voor iedere sporter een competente coach;
- voor iedere coach een passende opleiding/ontwikkeling (NOC*NSF 2010a).

Ook VWS breekt in de nota Tijd voor Sport een lans voor goede begeleiding (Ministerie van VWS 2005). De sportkoepels en sportbonden zetten zich er al jaren voor in om sporters

van goede trainers te voorzien (Lucassen et al. 2007) en onderstrepen dit in de NOC*NSF Sportagenda 2012.

De redenen om voor kwaliteitsvolle begeleiding te pleiten zijn divers. We gaan daar in dit hoofdstuk nog uitgebreid op in. Het gaat onder meer om het verhogen van het prestatieniveau, om het verantwoord sport beoefenen en ook om het behoud van leden of van sporters. In het landelijk beleid wordt sinds kort extra aandacht gevraagd voor de bijdrage die trainer/coaches kunnen leveren aan een veilig sportklimaat (VWS 2011). De sleutelrol die sportleiders spelen in de morele opvoeding van jeugdigen is eerder door Rutten in haar proefschrift (2007) zichtbaar gemaakt.

“Maar toch heb je heel veel invloed op die kinderen. Dat moet je je realiseren. Je bent altijd vormend bezig. Ze leren op allerlei mogelijke manieren, die kinderen. Onder andere op dat voetbalveld waar ze regels leren, een ander soort discipline dan op school of thuis. Je moet leren in een team te functioneren, tolerantie opbrengen voor elkaar, weten dat je niet de belangrijkste bent. Een trainer heeft daar hoe dan ook een rol in, ook de coach.” (jeugdsportcoördinator voetbal, ontleend aan Rutten 2007)

In dit verband past ook het recente initiatief om van sportleiders een ‘Bewijs van gedrag’ te eisen, waarmee Nederland de weg volgt die Angelsaksische landen enkele jaren terug zijn ingeslagen^{xix}. In Engeland is de ‘duty of care’ wettelijk vastgelegd en is al sinds 2001 de Child Protection in Sport Unit actief (Telfer 2005).

Er zijn verder aanwijzingen dat de aanpak van de trainer/instructeur een belangrijke factor vormt voor sportuitval. Baar constateerde in zijn onderzoek daarnaar dat de helft van de door uitvallers genoemde oorzaken voor uitval verenigingsgebonden is en een groot deel daarvan weer betrekking heeft op het optreden van de trainer (Baar 1996). Aangenomen wordt dat de trainer/instructeur een rol speelt in de totale kwaliteitsbeleving van de sportbeoefenaren. Volgens Murray en Howat (2002) blijkt dit ook in sportcentra het geval, in lijn met de algemeen in de literatuur en door onderzoek gesteunde opvatting dat de kwaliteit van dienstverlening een belangrijke bijdrage levert aan de tevredenheid van klanten. Die tevredenheid heeft op zijn beurt weer een duidelijke invloed op de intentie van klanten om al dan niet van de diensten gebruik te blijven maken. Behoud van klanten is in een situatie van toenemende concurrentie medebepalend voor de overlevingskansen van een organisatie.

Ten slotte zijn de kwaliteiten waarover een sportleider beschikt ook van belang voor diens eigen carrièrekansen. De positie van de trainer/coach, vooral in de topsport, blijkt in veel gevallen nogal onzeker (De Batavieren 2004). Maar ook op lagere niveaus staat diens ‘houdbaarheid’ bij tegenvallende resultaten al snel onder druk. Tegelijkertijd beperkt het werkterrein van toptrainers zich niet meer tot het moederland en ontwikkelt zich in aansluiting bij de mondiale topsport een internationale arbeidsmarkt voor trainer/coaches binnen allerlei takken van sport.

Kort gezegd: goede trainers zijn nodig om goede sport mogelijk te maken. Daarmee is nog niet meteen duidelijk wat een goede trainer is, want de vraag wat goede sport is blijkt op nogal uiteenlopende manieren beantwoord te worden.

2.1.2 Nieuwe antwoorden op de vraag naar excellente sport

De sportsector maakt rigoureuze veranderingen door. De sportdeelname is de laatste decennia voortdurend gegroeid. Het percentage sporters onder de bevolking nam volgens peilingen van de tijdsbesteding toe van 34 procent in 1975 naar ruim 57 procent in 2005. Ook de intensiteit waarmee sport wordt beoefend nam toe. Terwijl de totale hoeveelheid vrije tijd afnam tussen 1975 en 2005, verdubbelde de hoeveelheid door Nederlanders van 12 jaar en ouder wekelijks aan sport en bewegen bestede tijd van 0,7 naar 1,6 uur. Besteedden de sporters in 1975 nog gemiddeld 2,8 uur per week aan hun sporten, in 2005 was dit opgelopen naar 3,6 uur. Deed in 1983 32 procent van de bevolking frequent aan sport (ten minste 40 weken per jaar exclusief wandelen en fietsen), in 2007 is dit toegenomen tot 41 procent. Als we de wandel- en fietssport wel meenemen, dan doet in 2007 de helft van de bevolking (50%) frequent aan sport (Tiessen-Raaphorst et al. 2010).

De ontwikkeling van de passieve sportbetrokkenheid is anders. Terwijl de hoeveelheid sportprogramma's die via de media te volgen zijn zeker niet is afgenomen de afgelopen decennia, volgt in vergelijking met vijftien jaar geleden een kleiner deel van de bevolking sport op radio, televisie en in gedrukte media (Tiessen-Raaphorst et al. 2010).

De sportsector kent een steeds grotere verscheidenheid van organisaties en betrokken partijen. Organisaties die sportactiviteiten aanbieden, zoals sportverenigingen, fitnesscentra en buurtsportorganisaties, worden geconfronteerd met veranderende verwachtingen en eisen. De roep om 'modernisering' van deze organisaties klinkt de laatste jaren regelmatig (Gemeente Amsterdam 2007; Houlihan & Green 2009; Lucassen & Van Kalmthout 2011; Ministerie van VWS 2005, 2008; NOC*NSF 2007). We kunnen deze human service-organisaties in de terminologie van Hasenfeld (1983) beschouwen als de taakomgeving waarbinnen de sportleiders functioneren.

'Human service organisations' onderscheiden zich volgens Hasenfeld door twee kenmerken.

'First they work directly with and on people whose attributes they attempt to shape. People are, in a sense, their 'raw material'. Second, they are mandated – and thus justify their existence – to protect and to promote the welfare of the people they serve (Hasenfeld, 1983: 1).

Van deze twee hoofdeigenschappen leidt Hasenfeld zes kenmerken af (Hasenfeld 1983). Eén hiervan is de complexe en turbulente omgeving, waarin 'human service organisations' zich bevinden. Deze turbulente omgeving bestaat volgens Hasenfeld uit twee delen, the 'gene-

ral environment' (economische, socio-demografische en culturele omstandigheden) en de 'task environment', 'the specific set of organisations and groups with which the organisation exchanges resources and services and with whom it establishes specific modes of interaction' (Hasenfeld 1983: 51).

Voor de trainers en sportleiders die in de sportbegeleiding werkzaam zijn vormen de sportorganisaties de algemene en specifieke taakomgeving. In dit hoofdstuk beschrijven we een aantal ontwikkelingen waarmee de sportorganisaties worden geconfronteerd en geven we zo een typering van de maatschappelijke en organisatorische context voor het functioneren van trainers en sportleiders en voor de sportbegeleidende activiteiten die zij verrichten. Voor deze analyse wordt gemaakt, is het noodzakelijk het onderzoeksobject 'sport' nader te karakteriseren en af te bakenen.

2.2 Trainers en sportleiders tussen passie, profijt en publieke taak

Het is niet eenvoudig het verschijnsel 'sport' precies te definiëren. We zouden ons kunnen afvragen wat de specifieke kenmerken van sport zijn. Er is dan weliswaar een aantal eigenschappen te noemen die bij sportactiviteiten veelal aan de orde zijn, zoals fysieke inspanning, wedijver, bewegen en streven naar excellentie, maar steeds zijn er activiteiten aan te wijzen die we in het dagelijks leven sport noemen, maar die niet alle genoemde eigenschappen bezitten. Bij elke poging sport langs deze weg af te bakenen valt een deel van de actuele sportpraktijk buiten de boot. De laatste decennia is het daarom gebruikelijk 'sport' te beschouwen als een familiebegrip (Crum 1991; Guttman 1978; Steenbergen 2004). Ook Tamboer en Steenbergen (Tamboer & Steenbergen 2000) beschouwen sport als een familiebegrip. Iedere sportactiviteit bezit volgens deze opvatting enkele van de volgende familietrekken:

- spel, in de zin van 'game';
- lichamelijke, fysieke activiteit of bewegen;
- wedstrijdelement of agonaal karakter.

De mate waarin en wijze waarop deze trekken bij afzonderlijke sporten voorkomen, kan echter verschillen. Een soortgelijke afbakening komen we tegen bij Guttman (Guttman 1978).

De kern van de sportfamilie wordt gevormd door de traditionele of olympische sporten, de 'physical games', zoals voetbal, atletiek, skeeleren, zwemmen en turnen, waarbij het spel-doel een fysiek karakter heeft. Anders gezegd: het gaat in het 'spel' om vrijwillige pogingen bepaalde bewegingsproblemen 'op te lossen' of om onnodige fysieke opgaven met de toegestane middelen tot een goed einde te brengen.

Deze familie van sporten of de sportwerkelijkheid blijkt bij nadere analyse uit drie hoofdgroepen te bestaan: de 'harde kern', bestaande uit 'physical games', het grensgeval denksport-

ten (wel 'game', niet 'physical') en het grensgeval fitnesssport (wel 'physical', niet 'game'). Of deze activiteiten ook daadwerkelijk als sport worden beschouwd, hangt af van het ruimere sociaal-culturele kader waarin ze zijn ingebed. Zo wordt fitness in Nederland steeds meer tot sport gerekend, terwijl daartegen in de Verenigde Staten vanuit bepaalde hoeken uitdrukkelijk verzet is. In dit boek vatten we onder sport alle drie de door Tamboer en Steenberghe onderscheiden hoofdgroepen.

Een aspect van sport dat in de genoemde familietrekken niet expliciet aan de orde komt, is de sociaal-culturele inbedding van sportactiviteiten, de samenhang daarvan met de ontwikkeling van en de situatie in de samenleving als geheel. Sport wordt als cultuurgood door mensen gemaakt, in stand gehouden en overgedragen. De verbondenheid tussen samenleving en sport blijkt op tal van punten, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van spelregels en tuchtrechtregels, de wijze van verspreiding en organisatie van sport en de sociale gelaagdheid en betwistbaarheid ervan (Bourdieu 1988; De Knop et al. 2002; Van Bottenburg 1994).

2.3 Dynamiek en differentiatie in de sportsector

Vanaf begin jaren zestig van de 20^{ste} eeuw vindt een verbreiding plaats van de sportbeoefening van een overwegend jongmenselijke activiteit van vooral mannen naar een vrijetijdsactiviteit voor allen, ongeacht leeftijd en geslacht. Deze gaat gepaard met meer variatie in takken van sport en beoefeningsvormen. Sport ontwikkelt daarbij nauwere banden met andere maatschappelijke sectoren. In deze paragraaf gaan we op enkele van deze veranderingsprocessen in.

Daarbij richten we de blik minder op de toegenomen variatie in de sportvormen zelf, maar meer op de institutionele verscheidenheid, anders gezegd: op de differentiatie binnen de sport^{xx}. Terwijl Crum enkele decennia geleden de meer intense relatie tussen sport en samenleving omschreef als de 'versporting van de samenleving' (1991), ligt in deze analyse eerder het accent op de vermaatschappelijking van de sport (Coalter 2007; Scheerder 2004; Scheerder et al. 2011). In de terminologie van Hasenfeld kunnen we spreken van wijzigingen in de algemene omgeving voor sportleiders.

Al in 1983 wijst Renson er in een beschouwing over de ontwikkeling van sport voor allen op dat de sportcontext is verbreed door een differentiatie in haar organisatievormen en van het accommodatieaanbod. Tegelijkertijd is ook de 'sporttekst' veranderd, is de populariteit van sporten veranderd en zijn nieuwe sportactiviteiten ontstaan (o.m. risicosporten). Renson meent dan ook dat het op dat moment gangbare piramidale organisatie-model ingehuuld zou moeten worden voor een minder hiërarchisch pluralistisch sportmodel (Renson 1983). Digel en Grupe beschrijven de ontwikkeling vanaf de jaren zestig als een transformatie of uitbreiding van de moderne naar laatmoderne sport (Digel 1986). In dezelfde publicatie wijst ook Heinemann erop dat de traditionele (verenigings)sport in toenemende mate plaatsmaakt voor

uiteenlopende 'sportmodellen'. Dit levert meer keuzevrijheid voor de burger op. Tegelijkertijd zal de betekenis van verenigingen afnemen door de toename van commercieel aanbod en ongebonden sportbeoefening. Ook verwacht hij dat media en bedrijven hun invloedssfeer binnen de (top)sport verder vergroten en dat de sportwereld daarmee minder onafhankelijk zal zijn van andere maatschappelijke sectoren (Heinemann 1986).

Een uitgebreide analyse van deze ontwikkeling is eveneens te vinden bij Crum (1991, 2003). Hij typeert de verandering als een ontwikkeling van een homogeen naar een heterogeen sportaanbod. Binnen dit aanbod zijn volgens zijn beschouwing zeven verschillende sportmodi te onderscheiden op grond van de sportmotieven van de betrokkenen en de organisatievorm waarin de activiteit plaatsvindt, namelijk: topsport, wedstrijd sport, recreatiesport, fitnesssport, avontuursport, lust-/pret-/pleziërsport en cosmetische sport.

De verklaring voor deze toenemende differentiatie zoekt Crum in aansluiting bij Duitse analyses van Cachay en Bette in de functioneel-structurele systeemtheorie van Luhmann. Sport kan in dit licht worden opgevat als een sociaal systeem, waarbij de verhouding van het systeem tot de samenleving wordt aangeduid als 'functie'. Door veranderingen in de interne structuur (differentiatie) kan het systeem zich aanpassen aan de maatschappelijke dynamiek. Een systeem onderhoudt echter ook een verhouding met zichzelf die Luhmann als reflectie aanduidt. Reflectie slaat op de capaciteit van een systeem om de eigen identiteit, dat wil zeggen de eigen structuur, te overdenken, ter discussie te stellen en eventueel aan te passen. Sport heeft zich in de 18^{de} en 19^{de} eeuw als sociaal systeem vooral ontwikkeld en geïnstitutionaliseerd toen het belang van regelmatige (competitieve) lichaamsbeoefening voor volksgezondheid, opvoeding en militaire weerbaarheid werd erkend. De enorme groei van de sportsector (Blau 1970) en de toenemende relaties met andere maatschappelijke sectoren (defensie, media, toerisme) konden leiden tot verdere processen van functionele differentiatie (weerbaarheidssport, mediasport, sporttoerisme).

De beschreven differentiatie van de sportcontext heeft ook haar weerslag op de vraag naar sportkader. Met die term worden de mensen bedoeld die meer of minder continu en al dan niet als vrijwilliger werkzaamheden in de sportsector verrichten.

Een ander front waarop de differentiatie zich uit is in de verscheidenheid aan organisaties die een rol spelen in het verzorgen van het aanbod voor actieve sportparticipatie. Deze sportaanbieders hebben ieder hun eigen kenmerken. Voor de belangrijkste typen organisaties zijn deze hierna kort aangeduid (Lucassen et al. 2007):

- sportverenigingen: met als belangrijkste kenmerk dat het om non-profit vrijwilligersorganisaties gaat die zich vanuit een ledendemocratische organisatievorm vooral richten op de wedstrijd sport;
- commerciële sportcentra: bieden meerdere sporten aan met een winstoogmerk, waarbij lidmaatschap gebruikelijk is;

- exploitanten van commerciële accommodaties: de accommodaties worden met een winst-oogmerk geëxploiteerd, maar lidmaatschap is niet gebruikelijk;
- exploitanten van semicommerciële accommodaties: worden ook met een winstoogmerk geëxploiteerd, maar de gemeente stelt voorwaarden, bijvoorbeeld aan de entreprijzen en het gebruik door een sportvereniging;
- gemeentelijke diensten: bieden, veelal vanuit een bredere maatschappelijke doelstelling, zelf sport- en bewegingsactiviteiten aan of maken deze activiteiten mogelijk door de aanleg van voorzieningen zoals fietspaden en trapveldjes;
- bewegingsonderwijs: richt zich vanuit een pedagogische invalshoek op één specifieke doelgroep (jeugd), onder wie ook de sportief minder getalenteerde geïnteresseerden;
- organisatoren van sportvakanties: bieden een sportactiviteit veelal eenmalig en volledig verzorgd aan, gericht op plezier, avontuur en spanning;
- sportentertainmentbedrijven: zij bieden sport niet primair aan voor het genoegen van de sporters zelf, maar voor het vermaak van de toeschouwers of het mediapubliek;
- zelfstandige sportinstructeurs: bieden als (freelance) leraar of trainer hun diensten aan, aan organisaties, aan groepen of aan individuele personen.

De geschetste differentiatie in aanbodsvormen weerspiegelt de hiervoor geschetste verscheidenheid aan functies van sport. Wanneer sport een andere functie moet vervullen, is ook te verwachten dat er andere kwaliteitseisen worden gesteld aan het sportaanbod en aan de begeleiders. In deze paragraaf worden drie functionele contexten toegelicht die aan het begin van de 21^{ste} eeuw een hoofdrol spelen in het sportaanbod en tegelijk een specifiek kwalitatief referentiekader vormen om tot betere sport te komen vanuit de kernwaarden passie, profijt en publieke taakstelling of publieke opdracht.

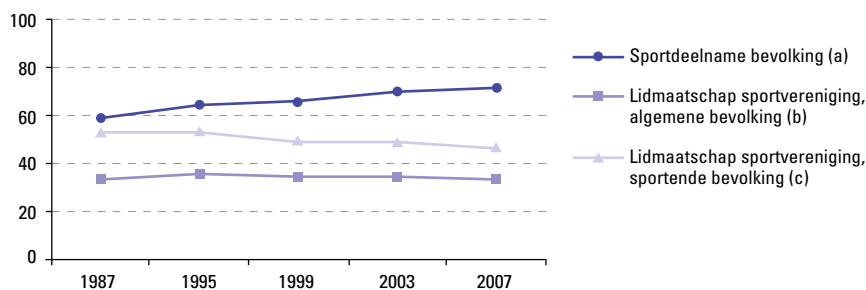
2.3.1 Verenigingssport als basis – Passie voor het spel als kernkwaliteit

De competitieve sportbeoefening in verenigingsverband heeft in de afgelopen eeuw een dominante rol gespeeld in het sportaanbod. Een halve eeuw geleden speelde het merendeel van de sportbeoefening zich af in verenigingsverband. Ook toen was er sprake van ongeorganiseerde sportbeoefening, maar die nam een ondergeschikte plaats in (Ministerie van Onderwijs Kunsten en Wetenschappen 1960a; Nederlandsch Olympisch Comité 1958). Eind jaren vijftig van de vorige eeuw krijgt ook de professionele sportbeoefening vaste voet aan de grond in Nederland, onder meer door de start van het betaald voetbal in 1954.

De vraag naar de organisatiegraad van de sportbeoefening, meer specifiek de mate waarin die in verenigingsverband plaatsvindt, is in de afgelopen decennia steeds mede sturend geweest voor de periodieke gegevensverzameling.^{xxi} Vanaf begin jaren zeventig vindt gericht onderzoek plaats naar de organisatiegraad van de sportbeoefening. Manders en Kropman stelden in hun onderzoek in 1974 vast dat meer dan de helft van de 15-50-jarigen buiten verenigingsverband sport bedreef, tegenover 22 procent (ook) in een sportvereniging (Manders & Kropman

1974). Het was één van de redenen voor het sportieve recreatiebeleid van de overheid (De Heer 2000). Bij recent onderzoek bleek verder dat het aandeel van de verenigingssport in de totale sportbeoefening in Nederland de laatste jaren geleidelijk is afgenomen. Dit valt goed te volgen aan de hand van het AVO^{xxii} dat sinds 1979 periodiek plaatsvindt (Breedveld & Tiessen-Raaphorst 2006; De Haan 2000). Figuur 2.2 geeft deze ontwikkeling weer.

Figuur 2.2 Sportdeelname en lidmaatschap sportvereniging, algemene en sportende bevolking van 6-79 jaar, 1987-2007 (in procenten)



(a) Deel van de bevolking dat minimaal één keer per jaar aan sport doet, exclusief wandelen en fietsen.

(b) Percentage van de bevolking dat voor ten minste één tak van sport lid is van een sportvereniging.

(c) Percentage van de sportende bevolking dat voor ten minste één tak van sport lid is van een sportvereniging, exclusief wandelen en fietsen.

Bron: SCP, Rapportage Sport 2008 (AVO '87-'07).

De sportdeelname van de bevolking laat ook de laatste twintig jaar een gestage opgaande lijn (a) zien. Het aandeel sporters dat lid is van een sportvereniging (c) loopt vanaf 1990 echter langzaam terug.

Tot die tijd groeit de deelname in verenigingsverband nog, onder meer door de stijgende organisatiegraad bij atletiek, badminton en tennis en ook bij teamsporten als hockey en voetbal. Daarna loopt het aandeel van de verenigingssport echter terug van 57 procent in 1991 naar 44 procent in 2003^{xxiii}. NOC*NSF concludeert dan ook dat het marktaandeel van de verenigingssport daalt; het vergroten daarvan is sinds 2004 ook uitdrukkelijk doel van beleid.

De vrijwillige vereniging wordt door vijf structuurkenmerken gekarakteriseerd:

- vrijwilligheid van lidmaatschap. Een lid kan ieder moment opstappen (de zogenoemde exit-optie);
- gerichtheid van de organisatiedoelen op de ledenbehoeften of -interesses;
- democratische wijze van besluitvorming, waarbij kritiek of 'voice' mogelijk is;

- vrijwillige inzet of betrokkenheid van de leden zonder winstoogmerk;
- autonomie (Heinemann 1980).

Idealiter is een vereniging dus een vrijwillige bundeling van natuurlijke personen die in een formeel – doelgericht en persoonsonafhankelijk – organisatorisch verband gezamenlijk werken aan het bereiken van bepaalde doelen (Braun 2003). Het leidende principe voor de werkprocessen of productie in een vereniging is het vervullen van een gemeenschappelijke of gedeelde behoefte. Enjolras beschouwt verenigingen dan ook als organisaties met een specifieke community-based economy (Enjolras 2001). De gemeenschappelijke behoefte waar de vereniging zich op richt kan verschillen. Gangbaar is een onderscheid tussen mutualsupport-, servicedelivery- en campaigning-verenigingen (Meijs 1997). In hoofdstuk 4 gaan we daarop nog nader in. Van Bottenburg (2007) ziet de traditionele vereniging als aanbieder van vier voorzieningen of diensten: het beschikbaar stellen van accommodaties, het organiseren van competities, het aanbieden van trainingen en het creëren van gelegenheden voor ontmoeting en gezelschap. Tegelijkertijd stelt hij vast dat al deze vier voorzieningen zowel intern als extern onder druk staan, omdat ze in toenemende mate worden aangeboden door commerciële sportaanbieders (Van Bottenburg 2007).

Binnen de wedstrijdgerichte verenigingssport en professionele sport is de passie voor sport zelf een belangrijke stimulans voor kwaliteitsverbetering. Sportverenigingen zien het als hun belangrijkste opdracht om mensen voor hun sport te interesseren, de beoefenaren de beginselen van een sport bij te brengen en die vervolgens stapsgewijs tot grotere vaardigheid te doen ontwikkelen (Manders & Kropman 1979). In de carrièreontwikkelingsmodellen van diverse sportorganisaties is dit proces weergegeven (Bailey et al. 2010; The Sports Council 1993; Sportbund NRW 1992). Dat geldt ook voor het model van de Canadese onderzoeker Istvan Balyi over Long Term Athlete Development – weergegeven in tabel 2.1 – dat inmiddels de basis vormt van de talentontwikkelingsaanpak in Engeland, Canada en Nederland (Bailey et al. 2010; Balyi 1999, 2007; Balyi et al. 2005; NOC*NSF z.j.).

Tabel 2.1 Faseringsmodel sportloopbanen Long Term Athlete Development (Balyi 1999)

Seven Stages of Canadian Long Term Athlete Development	
1	Active Start
2	FUNDamental
3	Training to Win
4	Training to Train
5	Training to Compete
6	Learning to Excel
7	Active for Life

2.3.2 Marktpartijen in het sportaanbod – Profijt als kwaliteit

Een belangrijk kenmerk van (sport)verenigingen is dat het organisaties zijn zonder winst-oogmerk (not for profit). Daarnaast kent de sportsector organisaties die commercieel zijn en gerelateerd aan sportbeoefening winst nastreven. Commerciële belangen hebben sinds het ontstaan van de moderne sport vrijwel onafgebroken een rol gespeeld, zoals Stokvis en Van Bottenburg in publicaties benadrukken (Stokvis 2010; Van Bottenburg 2006b), onder meer bij de productie van sportgoederen en de topsport. Toch kan vanaf 1980 ook in Nederland worden gesproken van een versterkt proces van commercialisering binnen de sportsector, waarbij (delen van) deze sector zich steeds meer ontwikkelt tot een open markt waarin sportbedrijven en ondernemingen een centrale rol vervullen (Stokvis 2010). Steeds meer ondernemingen zijn als aanbieders van specifieke producten en diensten in de sportsector actief, die zich daardoor als bedrijfstak of ‘industrie’ ontwikkelt (Van Bottenburg 2006a).

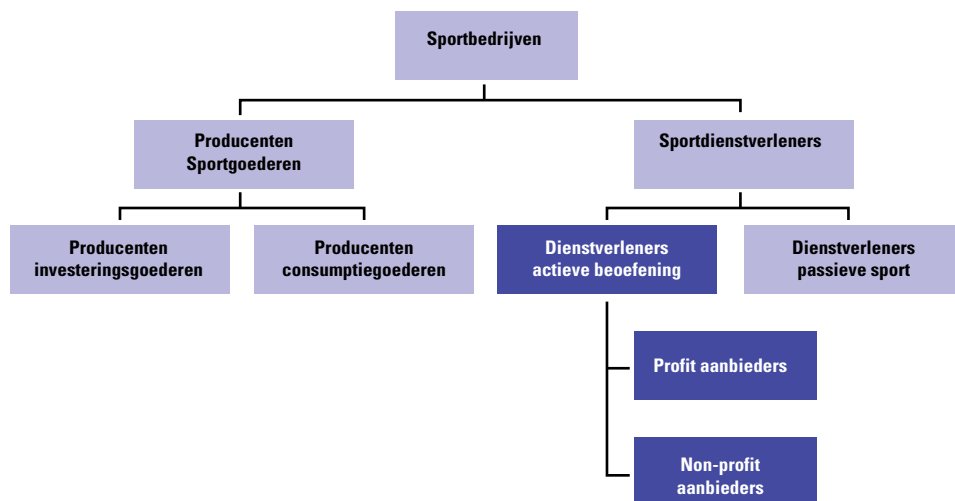
In de topsportbeoefening zien we in de jaren tachtig het geleidelijk loslaten van het amateurbeginsel^{xxiv} en commercialisering en professionalisering van dienstverlening voor pas-sieve sportbeleving (Rigauer 1969b; Stokvis 1979a). Ook raakt sponsoring van sportorganisa-ties en atleten ingeburgerd (Goossens & Pauli 1985) en ontstaan allerlei ondernemingen voor mediasport (Van den Heuvel 2000; Kunnen 2004).

In 1988 maakt het SEO in opdracht van de rijksoverheid voor het eerst een raming van de macro-economische betekenis van sport, die uitkomt op ongeveer 7,5 miljard gulden (Kemper & Lucassen 1988; Van Puffelen et al. 1988). In dezelfde periode geeft de publicatie *De Sportmarkt, een verkenning van de bewegingssport in Nederland in sociaal-economisch perspectief* (1987) een overzicht van het commerciële aspect van sport. “Op de sportmarkt vinden alle confronta-ties plaats tussen betrokkenen: tussen vragers, aanbieders en distributeurs van producten en diensten die met sport te maken hebben” (Telegraaf Tijdschriften Groep 1994: 7). De auteurs onderscheiden twaalf deelmarkten waarop op een substantiële manier van productie of dienst-verlening sprake is:

- sportaccommodaties;
- sportartikelen;
- sportonderricht;
- sportmedische diensten;
- sportmedische artikelen;
- sportverzekeringen;
- sportvoeding en -drank;
- sportkantines en -horeca;
- sportshowspel;
- sportmedia;
- sportkansspelen;
- sportponsors;
- sportreizen.

Een meer systematische indeling van de sportproductie wordt gemaakt door Woratscheck (figuur 2.3) (Woratscheck 1998).

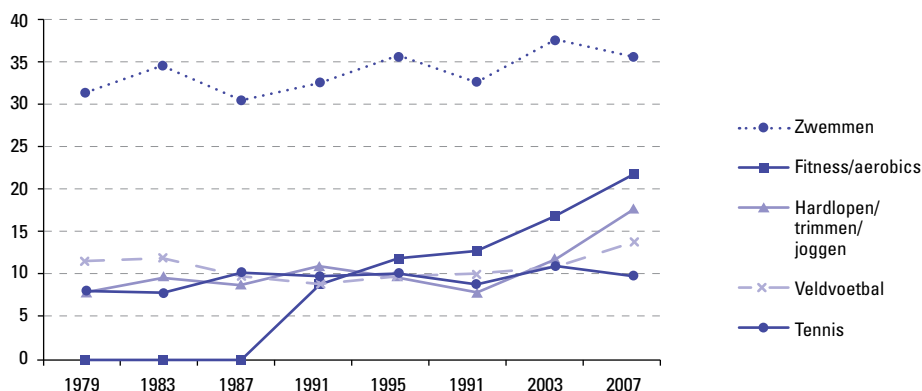
Figuur 2.3 Systematische indeling van productie en dienstverlening in de sportsector



Binnen het complete veld van sportproductie beperkt dit proefschrift zich tot de sportdienstverlening en in het bijzonder de dienstverlening gericht op actieve sportbeoefening.

Nieuwe dienstverleners ontstonden de laatste decennia bijvoorbeeld voor de beoefening van fitness en loopsport die een grote vlucht heeft genomen, zoals figuur 2.4 aangeeft.

Figuur 2.4 Ontwikkeling in de deelname onder 6-80-jarige Nederlanders aan de meest beoefende sporten tussen 1979 en 2007



Bron: Van 't Verlaat & Van den Dool 2009.

Tot eind jaren zeventig was het organiseren van een aanbod van actieve sportbeoefening in Nederland vooral een activiteit van sportverenigingen en gemeenten. Tabel 2.2 geeft een beeld van de ontwikkeling van sportvoorzieningen tussen 1988 en 2006. Rond de dienstverlening voor actieve sportbeoefening zijn in toenemende mate ondernemers actief, zoals commerciële sportcentra, sportbedrijven en toeristische ondernemingen. Zo groeide het aantal fitnesscentra in Nederland in twintig jaar van 400 naar ruim 2.000 (Lucassen & Van Schendel 2008). Steeds meer maakt de deelname aan evenementen een substantieel deel uit van de sportbeoefening. Ongeveer tien procent van de sporters tussen 6 en 55 jaar beoefende in 2007 ook sport als deelnemer aan een evenement (zie figuur 2.4).

Tabel 2.2 Groei van het (commerciële) voorzieningenaanbod voor sport tussen 1988 en 2006

Sportvoorzieningen in Nederland	1988	Waarvan exploitatie particulier	2006	Waarvan exploitatie particulier
Fitnesscentra	400	400	1.600	1.600
Maneges	800	800	1.460	1.460
Zeil- en surfscholen	81	81	140	140
Zwembaden totaal	786		725	
Particulier (%)		283 (36)		457 (63)
Overdekte accommodaties	1.618		2.135	
Particulier (%)		615 (38)		1.132 (52)

Openluchtaccommodaties	4.030		3.730	
Particulier (%)		520 (13)		783 (21)
Jachthavens	694	694	800	800
Totaal	8.400		10.590	
Particulier (%)		694 (40)		800 (60)

Bron: SCP/MI Rapportage Sport 2008, bewerking auteur.

Daarnaast vindt in de financiële huishouding van verenigingen een verschuiving plaats, waarbij zij naast contributies meer gebruikmaken van andere inkomstenbronnen (Anthonissen 1997; Breedveld et al. 2003; Enjolras 2001).

Verschuiving van sellers market naar buyers market

Rond het organiseren van een aanbod van actieve sportbeoefening is dus een duidelijke commercialisering merkbaar en rond het aanbieden van actieve deelname aan sport heeft zich een markt ontwikkeld.

Deze ontwikkeling verdient enige nadere toelichting. Was er ook voor die tijd niet al sprake van een 'markt' in de (abstracte) zin van een samenhangend geheel van vraag naar en aanbod van een goed? In de meest algemene zin is de markt het geheel van omstandigheden waaronder gevraagde en aangeboden hoeveelheden van een bepaald product of een bepaalde dienst verhandeld worden en waar een prijs ontstaat. Er kan een aantal factoren worden genoemd die de vorming van een markt rond het aanbieden van sportparticipatie lange tijd hebben belemmerd:

Amateurideaal

Lange tijd was de opvatting dominant dat sport een activiteit is die waardevol is in zichzelf en niet vanwege het mogelijke economische profijt ervan (Stokvis 2010). Dit idee vindt haar uiting in het amateurideaal in de topsport en in het not for profit-karakter van sportverenigingen. Ook de enorme vrijwillige inzet bij sportverenigingen kan in dit licht worden gezien. Pas vanaf de jaren zeventig wordt het bijvoorbeeld meer algemeen geaccepteerd dat trainers in de breedtesport betaald worden voor hun werkzaamheden (Lucassen 1982).

Voortdurend groeiende vraag

Gesteld kan worden dat de sportsector als 'markt voor actieve participatie' tot eind jaren zeventig vooral heeft gefunctioneerd als een zogenoemde 'sellers market'. Daarvan is sprake wanneer de vraag naar een bepaald type product of dienst het aanbod duidelijk overtreft. De situatie voor 1980, waarin sprake was van een sterke verbreiding van sportdeelname naar vrouwen, ouderen en andere ondervertegenwoordigde groepen, kan als zodanig worden beschouwd. In een dergelijke marktsituatie, waarbij een tekort aan aanbod is op de markt, kan in het algemeen een prijsverhogend effect worden verwacht, omdat in dat geval de 'macht' vooral aan de

zijde van de producenten gelegen is. Dit lijkt echter binnen de sportsector achterwege gebleven door het not for profit-karakter van de aanbieders en de indirecte steun van overheden. Bovendien biedt de verenigingsvorm geïnteresseerden de mogelijkheid om met vereende krachten zelf een nieuwe aanbieder op te richten.

In de laatste decennia van de vorige eeuw is de marktsituatie, onder andere door toetreding van allerlei nieuwe (commerciële) aanbieders, geleidelijk omgeslagen naar een markt waar van een relatief overvloedig aanbod sprake is, zodat de consumenten over ruime keuzemogelijkheden beschikken. Een typische 'buyers market' dus, die in het algemeen prijsverlagend zal werken. Of dit gebeurt is onder meer afhankelijk van de mate van concurrentie op die markt.

Monopoliepositie verenigingssport

Zoals gemeld nam vooral in de jaren zeventig van de vorige eeuw de vraag naar sportactiviteiten sterk toe. Terwijl daaraan in die periode voornamelijk tegemoet werd gekomen door aanbod van verenigingen, aangevuld met door gemeenten 'gesubsidieerde' en georganiseerde recreatiesport, stagneerde deze ontwikkeling begin jaren tachtig onder invloed van de optredende recessie. Veel publieke voorzieningen, zoals tenniscomplexen, zwembaden en sporthallen, kwamen in de daaropvolgende decennia in particuliere handen (tabel 2.2). Een meer bedrijfsmatige benadering van de sportvoorzieningen werd gestimuleerd (Smallenbroek et al. 1989). Ook andere ondernemers, onder meer in de sector van recreatie en toerisme, gingen sport als een aantrekkelijk onderdeel van hun diensten opnemen (De Knop 1998b). Ten slotte ontwikkelden zich in de jaren tachtig op steeds meer plaatsen sportscholen.

De ontwikkeling van de participatieservices op sportgebied als markt kan worden beschouwd als een proces van commodificatie. Daarbij krijgt een goed of dienst waaraan eerder niet direct een economische waarde werd toegekend die waarde wel toegewezen.

"In Marxist political economy, commodification takes place when economic value is assigned to something not previously considered in economic terms; for example, an idea, identity, gender. So commodification refers to the expansion of market trade to previously non-market areas, and to the treatment of things as if they were a tradeable commodity." Verschillende auteurs beschrijven het proces van commodificatie dat zich rond sport in de laatste decennia van de vorige eeuw in hoog tempo voltrok (Sewart 1987; Walsh & Giulianotti 2001).

Door de commodificatie werd de sport een product en zijn de not for profit-principes van de sport meer en meer vervangen door de marktlogica. De relaties in de sportwereld werden daarvoor vaak zakelijker en rationeler, waarmee de verhoudingen tussen alle betrokkenen in de sportwereld veranderden en traditionele sportwaarden en sportbeleving mogelijk onder druk zijn komen te staan.

2.3.3 Overheidsaandeel in het aanbod – Publieke taakvervulling als kwaliteit

Legitimatie en invulling van de publieke taak van sport

In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw gaat sportbeoefening tot het levenspatroon van steeds meer Nederlanders behoren en krijgt de sportdeelname een steeds groter bereik onder de bevolking. Dan neemt ook de aandacht bij de overheid voor de maatschappelijke betekenis van sport, los van haar recreatieve waarde, toe. In de beleidsnota's die vanaf de jaren zeventig verschijnen wordt de betekenis van sport voor (volks)gezondheid, gemeenschapsvorming, educatie en individuele ontplooiing onderstreept (Ministerie van CRM 1969, 1974). Aan dit palet worden later andere elementen toegevoegd, zoals de economische betekenis en de mogelijkheden tot sociale integratie via sport (Van Bottenburg & Schuyt 1996).

In de praktijk kreeg het aanbod van sport vanuit de overheid vooral gestalte op lokaal niveau. Uit tabel 2.2 kan worden afgeleid dat in 2006 ruim 4.000 sportaccommodaties in Nederland door gemeenten werden geëxploiteerd.

Het aanbod van activiteiten vond voornamelijk plaats in de vorm van een aantal landelijke en lokale sportstimuleringsprogramma's, aanvankelijk gericht op de totale bevolking, later meer specifiek op bepaalde groepen met een achterstand in sportdeelname (vrouwen, jeugdige allochtonen, gehandicapten, ouderen^{xxx}). Na 2000 hebben vooral de beleidsimpulsen gericht op de ontwikkeling van de breedtesport, zoals de Breedtesportimpuls en de Buurt-Onderwijs-Sport-impuls, de activiteit van gemeenten opnieuw gestimuleerd. Aan de Breedtesportimpuls namen in totaal 329 gemeenten deel en zij realiseerden ruim 800 projecten. De zes meest voorkomende projecten bij gemeenten waren verenigingsondersteuning, sportservicepunten (lokale steunpunten voor de sport), sportbuurtwerk, sportkennismakingsprojecten in het onderwijs, projecten voor ouderen en aangepast sporten. Van de gemeentelijke investeringen ging 21 procent naar onderwijsprojecten, 27 procent naar sportbuurtwerk en evenementen en 32 procent naar verenigingsondersteuning en sportservicepunten (De Vries & Van Eck 2005). De tijdelijke stimuleringsregeling Buurt, Onderwijs en Sport (BOS-impuls) ging in 2005 van start en was erop gericht gemeenten te ondersteunen bij hun aanpak van achterstanden bij jeugdigen van 4 tot 19 jaar. Het ging daarbij om achterstanden op het gebied van gezondheid, welzijn, onderwijs, sport en bewegen, opvoeding of overlast. In totaal kregen 443 projecten in 234 gemeenten een uitkering. De meeste projecten richtten zich op achterstanden in sport en bewegen (Van Teulingen 2007).

Het bereik van dit aanbod wisselde uiteraard naar type programma en doelgroep. Figuur 2.4 laat zien dat sportdeelname door activiteiten georganiseerd in het kader van het publieke aanbod voor sociaal-cultureel werk bij scholieren en 65-plussers een duidelijke plaats inneemt. De Meer Bewegen voor Ouderen-activiteiten vormen het grootste aanbod van sport en beweging voor ouderen. Voorzichtige tellingen wijzen op wekelijks ongeveer 400.000 deelnemers (Van Lindert 2009).

Werden sociale integratie en bedrijvigheid aanvankelijk vooral gezien als een positief neveneffect van sportdeelname, en een reden om de sportdeelname te stimuleren, geleidelijk verschoof het accent naar een doelgerichte en systematische benutting van sport als beleidsmiddel. Expliciet wordt deze gedachte aan het eind van de vorige eeuw verwoord in beleidsverkenningen zoals 'Sport als bron van inspiratie voor de samenleving' (AT Kearney 1992) en de beleidsnota 'Wat sport beweegt' (Ministerie van VWS 1996).

Overigens zou het een misvatting zijn te veronderstellen dat aan sport eerder geen maatschappelijke betekenis werd toegekend. Een groot aantal sporthistorische studies laat zien dat er vrijwel voortdurend sprake is geweest van het politiek en maatschappelijk gebruik van sport (Bernett 1983; Pouw 1999; Stokvis 1979a; Ueberhorst 1978; Zebregs 1978).

Het toeschrijven van deze positieve effecten aan de sportbedrijvigheid is een van de (welvaart)economische argumenten voor overheidsbemoeienis. Deze zogenoemde externe effecten zijn positieve of negatieve factoren die bij de prijsbepaling in een vrije markt niet of onvoldoende in rekening worden gebracht, zodat een bijsturing door de overheid gewenst is (Késenne 2000). Sport zou bovendien een zogenaamd 'merit good' zijn, een product dat of een dienst die meer voordelen oplevert, vooral voor de volksgezondheid, dan het individu zich realiseert (Bernaards et al. 2008). Ook al is sport duidelijk geen zuiver collectief goed, toch beschouwt men de sport als een semicollectief goed in de zin dat iedere burger als een 'free rider' de voordelen kan genieten van een culturele omgeving waar ook de sport deel van uitmaakt. Successen bij internationale sportmanifestaties zouden afstralen op het gevoel van nationale trots van de hele bevolking (Elling et al. 2010).

Een ander argument betreft de noodzakelijke democratisering van de sport, zoals tot uiting gebracht in het 'sport voor allen'-idee. Iedereen moet toegang krijgen tot gezonde actieve sportbeoefening, en geld mag hierbij geen barrière zijn. Het welvaartseconomisch optimum houdt immers geen rekening met de bestaande inkomensverdeling (Késenne 2000: 28, 29).

De voorgaande overwegingen vormen redenen voor het ingrijpen van de overheid in deze sector en vormen de economische basis voor het sportbeleid van rijk en gemeenten. Anderen voeren hiertegen aan dat de overheid in dit geval niet de sport moet subsidiëren, maar de bevolking via onderwijs en vorming beter moet voorlichten en sensibiliseren. Het subsidiëren van aanbieders leidt tot een marktverstoring in een situatie waar not for profit-aanbieders en commerciële aanbieders naast elkaar opereren. Door vrijwillige inzet en indirecte subsidies wordt de prijs van verenigingssport en de eerder aangeduide sociale sport 'kunstmatig' beperkt.

'Uitbesteding' van de publieke taken aan sportorganisaties: van verantwoorde sportbeoefening naar sport als maatschappelijke onderneming

De (lokale) overheden in Nederland scheppen weliswaar belangrijke voorwaarden, maar hebben zelf een beperkt aandeel in de organisatie van het sportaanbod in Nederland. In de periode tot eind jaren tachtig, waarin het accent in het overheidsbeleid lag op het bevorderen van sportdeelname, steunde de realisatie van het beleid van de overheid in belangrijke mate op samen-

werking met particuliere organisaties. Zij werden voor hun werk financieel ondersteund op voorwaarde dat zij een verantwoorde beoefening van sport bevorderden. De laatste decennia wordt door beleidsvoerders in de sport expliciet aangeknoopt bij het zogenoemde dubbelkarakter van sport (Steenbergen et al. 1998; Tamboer & Steenbergen 2000). Sport is een in beginsel doelloze activiteit (sport als doel), maar kan terzelfder tijd ook als een instrument of middel worden gezien ten dienste van gezondheidsbevordering, sociale binding of persoonlijke vorming. Zoals aangegeven zien we vanaf de jaren negentig een steeds grotere nadruk op die maatschappelijke betekenis van sport optreden (Coalter 2007; Van Bottenburg & Schuyt 1996).

Ook wanneer het zwaartepunt ligt op het instrumenteel gebruik van sport kunnen de ambities op dit vlak alleen worden gerealiseerd via de sportverenigingen en andere lokale organisaties die sport daadwerkelijk mogelijk maken (Lucassen & Gijsbers 2010). Sport wordt zo ingebed in het stelsel van maatschappelijke diensten dat de overheid wil bevorderen en daartoe ook financieel ondersteunt. Braun stelt in dit verband zelfs dat sport, en in het bijzonder de verenigingssport, een belangrijke rol wordt toebedacht in het bezweren van een viertal crises in de laatkapitalistische samenleving die de capaciteiten van de verzorgingsstaat te boven gaan: het falen van de welvaartsstaat, de voortdurende werkloosheid, de sociale desintegratie en het gebrek aan vertrouwen in het democratisch bestel (Braun 2003: 54).

Deze maatschappelijke taakstelling van sport gaat gepaard met eisen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Het instrumenteel gebruik van sport (sport als middel) leidt tot eisen op het gebied van toegankelijkheid, veiligheid/gezondheid en integratie/sociale binding bij het aanbieden van sportmogelijkheden. Van de organisaties wordt gevraagd dat ze hun interne, op de oorspronkelijke (leden)achterban gerichte beleid transformeren in een gerichtheid op externe behoeften en een meer open benadering. Dit geldt niet alleen voor traditionele sportorganisaties zoals verenigingen en bonden, maar evenzeer voor commerciële sportcentra en professionele sportclubs, zoals betaaldvoetbalorganisaties (bvo's) die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid als onderneming (MVO) moeten oppakken. Ook de vereiste kwaliteiten van de begeleiding door trainer/coaches worden hierop aangepast.

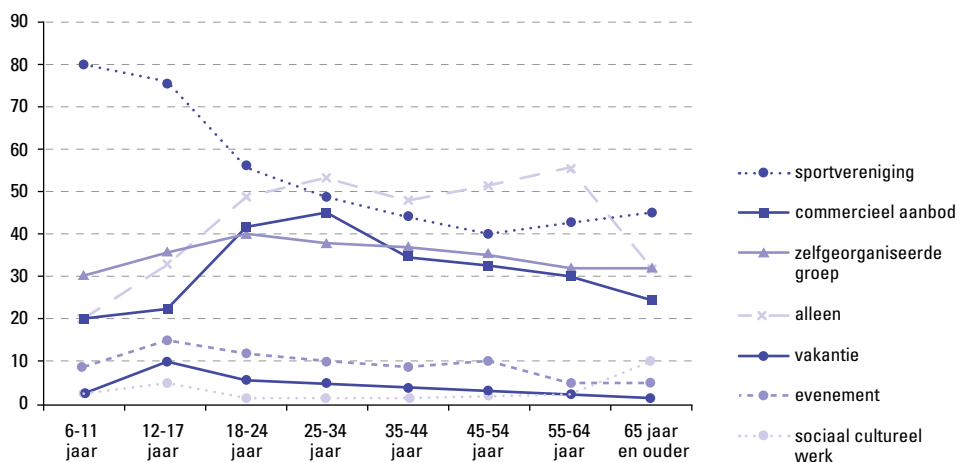
Dit proces wordt versterkt door de toenemende nadruk op efficiency en verantwoording (accountability) die het laatste decennium met betrekking tot het werk van de overheden en andere publieke dienstverleners zichtbaar is (Albeda 2002; Houlihan & Green 2009; Leicht et al. 2009; Van den Heuvel 2006). Deze nadruk op toezicht en controle vloeit volgens Beck (2007) weer voort uit de behoefte van de overheid alle maatschappelijke krachten te mobiliseren om een aantal latente risico's voor de samenleving (klimaatprobleem, terrorisme, criminaliteit en fraude, energiecrisis, milieu) in te dammen (Beck 2007; De Koning 2008). In paragraaf 2.5 staan we nog uitvoeriger stil bij de spanningen die deze ontwikkeling oplevert voor de betrokken organisaties en hun professionals.

Hybride sportpatronen

De voorgaande beschrijving van het gedifferentieerde sportaanbod zou de indruk kunnen wekken dat Nederlanders ieder hun eigen institutionele 'speelveld' hebben voor hun sport-

beoefening. Dat zou echter een onjuiste conclusie zijn. In de praktijk blijken veel sporters hun sport of sporten juist in verschillende verbanden gelijktijdig te beoefenen. Zo deed van de sporters die in 2009 in een informele groep sportten een derde dit ook in een sportvereniging en elf procent ook bij een commercieel centrum. In eerder onderzoek bleek dat zeven procent van de verenigingssporters ook actief is in een commercieel centrum. Vanreusel en Scheerder spreken van een hybridisering van de sport die duidt op een vermenging van onderliggende waardeoriëntaties (Vanreusel & Scheerder 2000). De hybriditeit en de verschuivingen daarin worden ook zichtbaar in figuur 2.5, die een beeld geeft van de rol die verschillende aanbods-vormen spelen in de beoefening gerelateerd aan de leeftijd van beoefenaren.

Figuur 2.5 Rol die verschillende aanbods-vormen spelen in sportbeoefening gerelateerd aan de leeftijd van beoefenaren



Bron: SCP/CBS AVO 2007: bewerking auteur.

2.4 Segmentatie van de sportarbeidsmarkt

De geschetste differentiatie van de sportsector wordt weerspiegeld door een waarneembare segmentatie van de sportarbeidsmarkt. De segmenten worden gevormd door sportaanbieders die zich op verschillende vormen van productie of dienstverlening richten. Camy c.s. (2004) geven na een uitvoerige internationale verkenning een indeling in vier segmenten binnen de sportsector op Europees niveau (Camy et al. 2004b).

De *competitieve verenigingssport* vormt de originele en nog steeds dominante kern van de sportsector. Deze bestaat uit de sportverenigingen, die op hun beurt in sportfederaties zijn

gebundeld en de leden voorzien van training en competitieve sportactiviteiten. Hoewel zij hoofdzakelijk door vrijwilligers worden geleid, is niettemin een stijgende professionalisering zichtbaar op personeel vlak (trainers, managers, horeca- en onderhoudspersoneel). Het is soms moeilijk om dit segment te onderscheiden van de sector van de recreatieve sporten; het aantal mensen die professioneel actief zijn in dit segment wordt in 2004 geschat op 250.000, hoofdzakelijk in de 25 landen van de Europese Unie, in het gezelschap van 10 miljoen vrijwilligers en 85 miljoen leden binnen meer dan 1 miljoen verenigingen (Camy 2004).

De beroepssport of *(semi)professionele topsport* richt zich vooral op de productie van topsportevenementen. Daarbij neemt in Europa de voetbalsport een dominante plaats in ten opzichte van andere sporttakken (basketbal, motorsporten, tennis, golf, etc.). Hoewel in de beroepssport in 2004 maar ongeveer 50.000 personen werkzaam waren in ongeveer 3.000 ondernemingen (veelal klein en in toenemende mate met een commercieel karakter) treedt de professionele topsport erg op de voorgrond door de media-aandacht en haar internationale karakter. Het aantal beroepssporters in Nederland werd in 2009 geraamd op 2.000 (personen met arbeidscontract) tot 4.600 (personen die inkomsten verwerven uit sportbeoefening) (Lankers 2009).

Recreatiesport en fitness nemen een steeds omvangrijker plaats in de sportsector in. Het aanbod wordt geleverd door verenigingen (vaak in combinatie met het competitieve sportaanbod) of door – vaak kleine – ondernemingen. Iedere vorm van recreatief aanbod (fitness, paardensport, watersport, wintersport, racketsport) heeft specifieke eigenaardigheden en een zekere eigen identiteit. Bij enkele doen zich knelpunten voor in de grensoverschrijdende arbeidsmobiliteit (skiën, bergsport). Naar schatting werken in Europa meer dan 400.000 personen in dit segment in ruim 30.000 ondernemingen, merendeels met een commerciële inslag.

Sociale sportvoorzieningen vormen een vierde segment. Het is niet eenvoudig te overzien, omdat het ook not for profit-organisaties en lokale overheidsorganisaties omvat gericht op de sociale integratie van specifieke bevolkingsgroepen (minderheden, gehandicapten, etc.). Het aantal werkzame personen in dit segment kan worden geschat tussen 50.000 en 100.000, vaak in nauwe samenwerking met en medegefinancierd door lokale publieke voorzieningen.

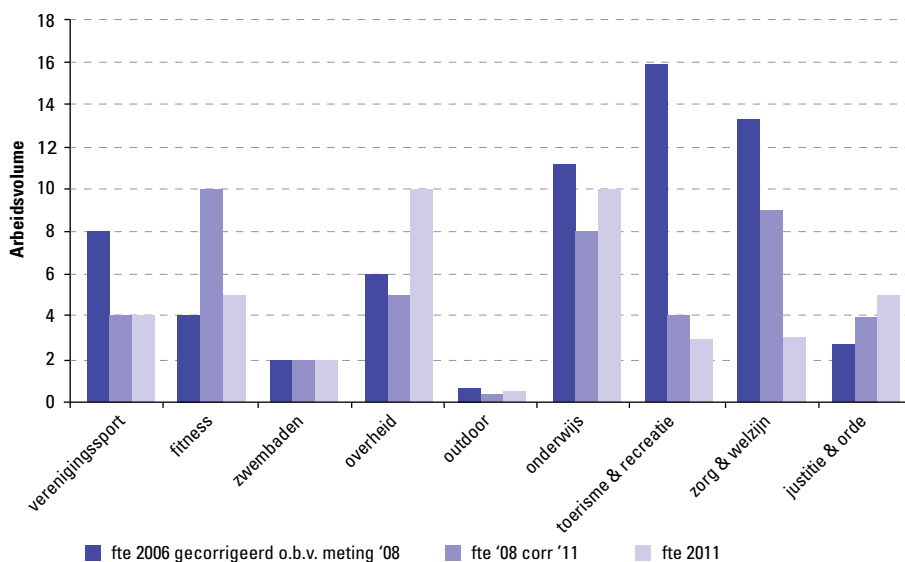
De genoemde segmentatie heeft ook een rol gespeeld bij de vormgeving van de Arbeidsmarktmonitor Sport die de laatste jaren is ontwikkeld (Lucassen & Van der Werff 2006; Van der Werff & Lucassen 2006b). De sportgerelateerde^{xxvi} organisaties zijn onderscheiden in de volgende segmenten:

- branche-eigen sectoren:
 - sportverenigingen en landelijke sportorganisaties;
 - sportscholen en fitnesscentra;
 - zwembaden;
 - buitensport- of outdoororganisaties;
 - overheidsdiensten met betrekking tot sport;

- aanpalende sectoren:
 - toerisme & recreatie;
 - onderwijs;
 - zorg- & welzijnssector;
 - justitie, politie, brandweer en defensie.

De uitkomsten van de Arbeidsmarktmonitor (Horst & Peters 2011; Schuit et al. 2009; Van der Werff & Lucassen 2006a) geven een beeld van de omvang van de werkgelegenheid die inmiddels binnen deze segmenten in Nederland is ontstaan^{xxvii}. De totale werkgelegenheid aan betaalde sportgerelateerde arbeid in deze periode kan worden geraamd op ruim 50.000 fte's. Tussen 2003 en 2008 is de totale sportgerelateerde werkgelegenheid toegenomen met ruim 7.000 fte's, een volumestijging van 7,5 procent. Tussen 2008 en 2011 is de arbeidsmarkt voor sport en bewegen licht gekrompen, met iets meer dan duizend fte's (Horst & Peters 2011)^{xxviii}.

Figuur 2.6 Arbeidsvolume betaalde arbeid in de sportsector naar subsector of segment (fte's x 1.000)



Bron: Schuit et al. 2008, Horst & Peters 2011, bewerking auteur.

Opvallend is dat de hoeveelheid sportgerelateerde arbeid in aanpalende sectoren in omvang groter is dan die in de branche-eigen sectoren, maar dat de groei vooral in de branche-eigen segmenten optreedt.

Een belangrijk verschil tussen deze segmenten is of zij hun diensten al dan niet op profit-basis verlenen. Over het algemeen zullen de verschillende categorieën aanbieders op dat punt kunnen worden ingedeeld zoals weergegeven in tabel 2.3.

Tabel 2.3 Belangrijkste categorieën niet-commerciële en commerciële sportaanbieders

Niet-commerciële sportaanbieders	Commerciële sportaanbieders
Sportverenigingen	Sportscholen en -centra; fitnesscentra
Buurtportorganisaties	Semicommerciële aanbieders (bijv. zwembaden)
Ouderensportgroepen (MBvO, 50-plus)	Zelfstandige sportinstructeurs en -trainers
Gemeentelijke diensten	

De condities, bijvoorbeeld op juridisch vlak, voor deze groepen aanbieders verschillen aanzienlijk. Ook in de wijze van organisatie zijn er duidelijke verschillen: zo werken commerciële en publieke aanbieders vrijwel altijd met professioneel opgeleid personeel en sportverenigingen voornamelijk met vrijwilligers. Tabel 2.4 geeft een beeld van het aandeel vrijwilligers en professionals in het arbeidsvolume van de verschillende segmenten.

Tabel 2.4 Aandeel vrijwillige arbeid in het totale arbeidsvolume per segment (% van totaal aantal fte's 2008)

Sectoren	% vrijwillige medewerkers in totaal arbeidsvolume
Verenigingssport	85
Toerisme & recreatie	26
Zorg & welzijn	13
Outdoor	9
Zwembaden	3
Fitness	2
Overheid	0
Onderwijs	0
Justitie & orde	0

Bron: Arbeidsmarktmonitor Sport 2008 (Schuit et al. 2009), bewerking auteur.

Veruit het meeste vrijwilligerswerk rond sportactiviteiten vindt in de verenigingssport plaats. Volgens de meest recente gegevens waren in een gemiddelde week in 2006 ruim 530.000 vrijwilligers bij sportclubs actief. De ureninzet van deze mensen besloeg in totaal 52.000 fte's. Bijna de helft van de gerealiseerde vrijwilligersuren betrof instructieve en begeleidende functies (Goossens et al. 2008).

Organisaties die overwegend werken met vrijwilligers en professionele organisaties verschillen vaak in cultuur en werkwijze. In paragraaf 3.2 gaan we daarop uitgebreider in. Bij de beschreven differentiatie en segmentatie binnen de sportsector beïnvloeden de ontwikkelingen in verschillende segmenten elkaar. Tot op zekere hoogte beconcurreren de segmenten elkaar als het erom gaat mensen voor hun sportieve activiteiten te interesseren en hen te binden. Niet voor niets staat het vergroten van marktaandeel de laatste jaren ook op de beleidsagenda van not for profit-organisaties zoals sportbonden. Aan de andere kant wordt de laatste jaren ook nadrukkelijk gepleit voor samenwerking tussen verschillende typen aanbieders van sportmogelijkheden (Lucassen & Van der Roest 2011; NOC*NSF 2012; Van der Poel 2008).

De segmentatie en verbreding van de sportarbeidsmarkt is ook terug te vinden in de grote verscheidenheid aan functies voor sportleiders anno 2011. In hoofdstuk 1 wezen we al op de snelle ontwikkeling van competentieprofielen voor sportleiders na 2000. Tabel 2.5 geeft een overzicht van actuele functiebenamingen en laat zien dat trainers, instructeurs en docenten LO nog wel overheersen, maar dat ook verschillende andere functiebenamingen zich hebben gevestigd. Overigens komen de functies in verschillende mate in de subsectoren voor: trainer/coaches voornamelijk in de competitieve verenigingssport, maar ook bij fitnesscentra, instructeurs vooral in fitnesscentra en outdoorbedrijven, recreatiemedewerkers vrijwel alleen in de outdoorsector, en sportbuurtwerkers, BOS-medewerkers en combinatiefunctionarissen vrijwel alleen in de sociale sportsector (gemeenten) (Horst & Peters 2011).

Tabel 2.5 Functiebenamingen van vervulde sportgerelateerde banen 2011 in procenten

	Mbo-opgeleiden	Hbo-opgeleiden
Sportinstructeur (bijv. fitnessinstructeur)	23	6
Trainer/coach	13	5
Combinatiefunctionaris	11	15
(Allround) zwembadmedewerker/instructeur	8	2
Sport- en bewegingsbegeleider/sport(bege)leider	6	4
Docent Lichamelijke Opvoeding/leraar bewegingsonderwijs	5	42
Manager (sport en bewegen)	3	4
Bewegingsagoog	3	1
Overige sportgerelateerde docent	2	2
Verenigingsondersteuner	1	2
Sportopbouwwerker, sportbuurtwerker	1	1

BOS-medewerker (inclusief LOBOS)	1	1
Recreatiemedewerker	1	0
Toezichthoudende zwembadmedewerker	1	0
Beleidsmedewerker sport	0	2
Verenigingsmanager	0	1
Andere functiebenaming	21	12
Totaal	100 (n 297)	100 (n=313)

Bron: Horst & Peters 2011, bewerking auteur.

2.5 Sportorganisaties als organisaties met mixed rationales

Halverwege de jaren negentig is door verschillende auteurs naar voren gebracht dat de veranderingen in de maatschappelijke positie van sport grote consequenties hebben voor betrokkenen. Koski & Heikalla (1998) en Horch (1998) betogen dat de toenemende diversiteit van leefstijlen en sportwensen en de commercialisering van sport ertoe leiden dat de traditionele aanbieders zich moeten aanpassen aan de veranderende condities en dat onder meer doen door verdergaande professionalisering. Koski & Heikalla geven de kenmerkende verschillen tussen vrijwillige en professionele organisaties als volgt (tabel 2.6) weer:

Tabel 2.6 Professionaliseringsaspecten van vrijwillige en professionele organisaties (Koski & Heikalla 1998)

Aspecten professionalisering	Ideaaltypische kenmerken	
	Vrijwillige organisatie	Professionele organisatie
Tijdsinzet	Deeltijd	Voltijds
	Vrijwillig	Betaald
	Tradities en gewoonten	Formele regels
Plaats	Variabel	Vaste locatie
Bronnen	Vrijwillige netwerken	Institutionele netwerken
Rekruterings Eisen	Enthousiasme en bereidheid	Formele opleiding en bekwaamheid
Betrokkenheid	Spontaan, impulsief	Instrumenteel, actieve ontwikkeling
Kennis	Overdracht gebruiken	Actieve verwerving en ontwikkeling
Efficiency, kwaliteit	Lage efficiëntie, wisselende kwaliteit	Hoge efficiëntie, stabiele kwaliteit
Verantwoordelijkheid	Gemeenschappelijk, outputgericht	Wettelijk
Macht	Diffuus	Hiërarchisch
	Opeenhoping	Verdeling van bevoegdheden

In realiteit blijkt de veranderende situatie bij (Finse) landelijke sportbonden deels aan te sluiten bij de kenmerken van een vrijwillige organisatie, en deels bij die van een professionele organisatie. Daarnaast hebben zij intensieve relaties ontwikkeld met het bedrijfsleven en de overheid. Door de eigen achterban, overheden en bedrijven en sportorganisaties worden echter verschillende eisen gesteld aan de werkwijze. De medewerkers worden op die manier geconfronteerd met verschillende, onderling niet altijd verenigbare 'rationales' (Koski & Heikkala 1998). Ook in Nederland wijzen verschillende auteurs in de jaren negentig op de dilemma's waarmee sportbestuurders door maatschappelijke veranderingen worden geconfronteerd (Anthonissen & Boessenkool 1995; Anthonissen & Boessenkool 1998; Rubingh & Westerbeek 1992).

Sportorganisaties tussen staat, markt en privésfeer

Deze dilemma's kunnen worden gerelateerd aan de maatschappelijke positie die de sportsector inneemt en de wijzigingen die zich daarin hebben voorgedaan. Vanuit sociologisch-bestuurskundig perspectief wordt de sport als (deel van) de tertiaire of derde sector beschouwd, van het zogenoemde maatschappelijk middenveld tussen staat en markt (Adriaansens & Zijdeveld 1981; Burger 2001; Eichberg 2001; Ibsen & Ottesen 2004a; Meijs 1997; Scheerder 2004; Scheerder et al. 2011; Van den Berg et al. 2008; Vos 2012). Dit geldt dan vooral voor de verenigings-sport, die in Noord- en West-Europa de sport tot in de jaren tachtig heeft gedomineerd. Dit is ook een belangrijk verschil met de positie van sport in de Verenigde Staten, waar het sportaanbod al langer gedomineerd wordt door scholen en commerciële aanbieders. De laatste jaren wordt vanwege deze specifieke karakteristieken van de sport in Europa ook gesproken van een Europees sportmodel (Andreff & Weber 1995; European Commission 1999; Scheerder et al. 2011; Westerbeek et al. 2006) ^{xxix}.

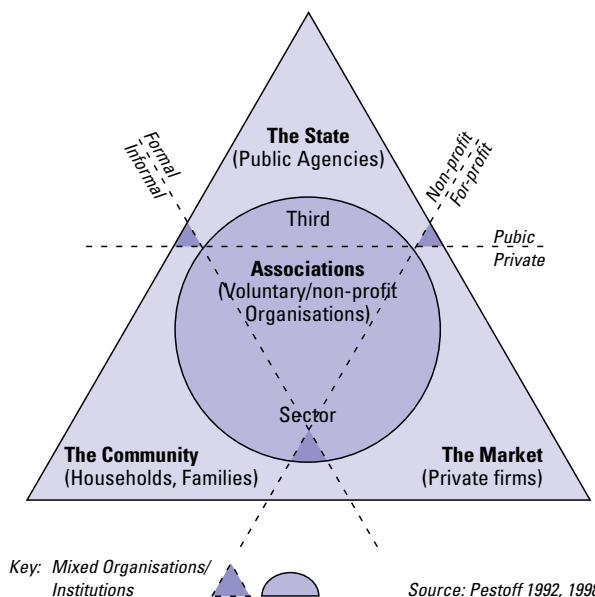
Braun (2003) stelt in een uitgebreide beschouwing over de sociologische analyses van (sport) verenigingen vast dat de aandacht voor verenigingen als maatschappelijk verschijnsel is toegenomen door de belangstelling voor de derde sector. Tot deze sector wordt een cluster van organisaties gerekend die niet tot de staat, de markt of de privésfeer kunnen worden gerekend. In internationaal vergelijkend onderzoek worden de volgende vijf kenmerken als maatgevend voor derdesectororganisaties beschouwd:

- de organisaties hebben een formele structuur en zijn gericht op voortbestaan;
- het gaat om private organisaties die gescheiden zijn van de staat;
- ze besturen zichzelf en hebben een onafhankelijke bestuursvorm;
- ze werken vanuit een non-profit of not for profit-principe;
- ze steunen in belangrijke mate op vrijwilligheid (Braun 2003; Laville et al. 1999).

Onder deze noemer kan een grote verscheidenheid aan organisaties worden geschaard, waardoor het derdesectorconcept geen eenduidige maatschappelijke realiteit aanduidt, maar veel-

eer een ideaaltypische waarde krijgt, waarmee maatschappelijke verschijnselen en ontwikkelingen beter kunnen worden beschreven. Een typisch voorbeeld van derdesectororganisaties zijn de vrijwillige verenigingen. In figuur 2.7 worden de specifieke kenmerken van de derde sector ten opzichte van staat, markt en privésfeer zichtbaar gemaakt (overwegend formeel, non-profit en privaat (Ibsen & Ottesen 2004b; Laville et al. 1999)). De staat, markt en familiale sector kennen ieder hun eigen handelingslogica (Verhagen 2005; WRR Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 2004).

Figuur 2.7 Plaatsbepaling van de derde sector van vrijwillige en non-profitorganisaties ten opzichte van staat, markt en privésfeer (ontleend aan Laville et al. 1999; Ibsen & Ottesen 2004)



Lange tijd zijn verenigingen beschouwd als een mengvorm van de drie sociale handelingslogica's van markt, staat en privésfeer. Deze drie handelingslogica's laten zich vereenvoudigd als volgt schetsen: de markt coördineert vraag en aanbod via een prijsgebonden ruil en wordt daarbij gedomineerd door de handelingslogica van winstmaximalisatie voor individueel gebruik; de staat organiseert door hiërarchische coördinatievormen de productie van publieke diensten, daarbij geleid door de handelingslogica van het recht op gelijke behandeling in het algemeen belang; de privésfeer regelt de bevrediging van individuele behoeften op basis van

affectieve betrekkingen en wederzijdse hulp en volgt de handelingslogica van de onzelfzuchtige liefde.

De laatste tijd wordt er door verschillende auteurs op gewezen dat vrijwillige verenigingen wel degelijk een eigen handelingslogica kennen. Zo omschrijft Strob deze logica als “een gemeenschappelijk handelen gericht op wederzijdse, doelgerichte voordelen” (geciteerd in Braun 2003: 50). Vrijwillige verenigingen zijn in dit licht te zien als keuzegemeenschappen, waarbinnen individuen zich vrijwillig verenigen om door gezamenlijke inzet de realisatie van een bepaalde gedeelde interesse te bereiken.

Door verschillende ontwikkelingen, bijvoorbeeld door samenwerking met de overheid of bedrijven, kan de eigen handelingslogica van verenigingen een verandering ondergaan en een hybride vorm aannemen. Vooral wanneer er financiële verplichtingen ontstaan richting overheden of ondernemingen werkt dit door op het functioneren van de verenigingen en komen de kenmerkende eigenschappen voor verenigingen onder druk te staan (zegenschap van de leden, besluitvorming). Al eerder hebben sociologen op dergelijke intra-organisatorische transformaties gewezen; denk aan Michels’ ‘ijzeren wet van de oligarchie’ die van invloed zou zijn op de bestuursvorming (Michels 1911), Oppenheimers analyse van de vakverenigingen die hun kritische functie opzichte van het kapitalisme verliezen en Webers stelling dat bureaucratisering alle vormen van organisaties – ook verenigingen – doordringt. Deze analyses wijzen op de processen van oligarchisering, commercialisering en bureaucratisering bij vrijwillige verenigingen die daardoor transformeren in ondernemingen of staatsorganisaties. Horch (1996) spreekt in dit verband van ‘zelfverstoringsprocessen’ van vrijwillige verenigingen, zoals: de scheiding van organisatiedoelen en de interesses van leden, financiering door niet-leden, economische prikkels voor lidmaatschap en commerciële activiteiten, consumentengedrag van leden, betaalde medewerkers en bureaucratisering.

Aan de andere kant van het spectrum zien we dat commerciële aanbieders zoals sportscholen en fitnesscentra ook soms een rol ambiëren in de preventieve gezondheidszorg, zoals bij de BeweegKuur (Aalbers 2010) of bedrijfsfitness. Ook proberen deze aanbieders soms elementen van de verenigingscultuur in hun bedrijf te integreren, zoals een zekere ‘clubsfeer’. Door deze ontwikkelingen vervagen de verschillen tussen typen aanbieders enigszins en krijgen die een meer gemengd karakter.

De verschillende betekenissen die aan de moderne sport worden toegekend vormen ieder op zich stimulansen om de kwaliteit van sportbeoefening en -begeleiding te bevorderen. Maar voor de wijze waarop die kwaliteit wordt ingevuld en gemeten maakt het nogal wat uit of sport vooral wordt benaderd vanuit het ene of het andere perspectief. Gaat het puur om de sportieve competitie, dan tellen andere zaken (zwaarder) dan wanneer de concurrentiepositie in de ‘buyers market’ wordt beschouwd. En wanneer sport op haar kwaliteit wordt beoordeeld als maatschappelijke dienstverlener krijgt de kwaliteitsbeoordeling opnieuw een andere uitwerking. Juist dit gelijktijdig naast elkaar voorkomen van verschillende perspectieven is een belangrijk kenmerk van de actuele ontwikkeling van de sector. De sector is daarin niet uniek. We gaan daar in hoofdstuk 3 nog nader op in.

2.6 Conclusie

In het voorafgaande hebben we kunnen zien hoe complex de sport in de afgelopen decennia is geworden. Sport heeft een andere plaats gekregen in de samenleving en een steeds groter deel van de bevolking is er op een of andere manier bij betrokken. Binnen de sportwereld is een differentiatieproces opgetreden dat vanuit verschillende oogpunten kan worden beschreven: vanuit het oogpunt van de kenmerken en motieven van beoefenaren, als differentiatie in de spelvormen en activiteiten, en in organisatorisch, functioneel en bestuurlijk opzicht. De veranderende positie en functionele differentiatie van de sport brengt met zich mee dat sport vanuit verschillende functionele perspectieven kan worden benaderd, er uiteenlopende betekenissen aan worden gegeven en er diverse (kwaliteits-) verwachtingen over leven.

In die differentiatie van het aanbod voor sportbeoefening hebben we drie hoofdstromen onderscheiden: een aanbod vanuit sportverenigingen, aanbod door marktpartijen en aanbod rond overheidstaken. Geconstateerd werd dat deze vormen van aanbod zich in zekere mate zelfstandig ontwikkelen in aansluiting op de groeiende en veranderende behoefte aan sport, maar dat er ook verschuivingen tussen die vormen plaatsvinden. De exploitatie van lokale sportvoorzieningen is door privatisering meer in handen van ondernemers terechtgekomen. In het landelijk beleid wordt sport meer benaderd als middel voor beleid op andere terreinen (gezondheidszorg, onderwijs, leefbaarheid, veiligheid, toerisme) en daarop inhakend gaan lokale overheden bijvoorbeeld ook van sportverenigingen een bijdrage daaraan verwachten.

Als resultaat van de differentiatieprocessen kunnen binnen de sport verschillende segmenten of subsectoren worden onderscheiden: verenigingssport, (semi)professionele topsport, fitness en recreatiesport en sociale sport. In al deze subsectoren hebben grote aantallen mensen een organiserende en begeleidende rol bij sportactiviteiten als vrijwilliger of als betaald medewerker. Voor Nederland hebben we het actueel over zeker 1,2 miljoen vrijwilligers en ongeveer 65.000 betaalde sportgerelateerde functies (bijna 45.000 fte's). We kunnen vaststellen dat zich rond sportbeoefening in Nederland een geschakeerde en dynamische arbeidsmarkt heeft ontwikkeld, waarvan een flink deel zich niet bevindt in sporteigen subsectoren, maar in aanpalende sectoren zoals onderwijs, toerisme, zorg en welzijn en veiligheid. De arbeidsmarkt groeide de laatste jaren het hardst rond overheidsdiensten met betrekking tot sport, hetgeen de grotere rol weerspiegelt die lokale overheden aan sport zijn gaan toekennen.

Met de groei van de sportsector, de differentiatie en de veranderende maatschappelijke positie ervan is ook de algemene taakomgeving van sportleiders in snel tempo veranderd en complexer geworden. De grotere variatie aan deelnemers, de uiteenlopende verwachtingen ten aanzien van sport en differentiatie in het sportaanbod vragen om bekwaamheden of kwaliteiten van sportleiders en andere begeleiders die daarop passen. Vooral omdat de sportdeelname niet alleen meer een route is naar betere prestaties, maar op sterk uiteenlopende doelen kan zijn gericht, is vaak een meer specifieke deskundigheid vereist. Het bevorderen van de leefbaarheid in een wijk vergt andere kwaliteiten van de sportleiders dan het bereiken van een hoger niveau in de sportcompetitie. Daarom treedt ook binnen de functie van sportleider een verdere differentiatie en specialisatie op. Door de complexe

en veranderlijke taakomgeving, de hoge verwachtingen en een voortdurend tekort aan begeleiders wordt het werk van sportleiders er niet gemakkelijker op en wordt het belang van het verwerven van de goede kwaliteiten alleen maar groter.

We hebben verder beschreven hoe sportaanbieders, zoals verenigingen, vaak worden benaderd als organisaties met 'mixed rationales', waarbij ze hun oorspronkelijke clubrol moeten combineren met die van marktpartij of publieke dienstverlener. Voor het realiseren van de soms sterk uiteenlopende doelen en verwachtingen die daaruit voortvloeien zijn de bekwaamheden van traditionele trainer/coaches zeker niet altijd toereikend. Om een hierop passend kwaliteitsbeleid voor sportleiders te ontwikkelen kan zinnig gebruik worden gemaakt van de inzichten die zijn ontwikkeld over kwaliteitsbevordering bij dienstverlenende organisaties. In het volgende hoofdstuk richten we om die reden de blik op deze theorievorming.

Dienstverlening en de sleutelrol van uitvoerend personeel daarbij

Hoofdstuk 3

In dit proefschrift benaderen we het organiseren en begeleiden van een sportaanbod vanuit een dienstverleningsperspectief^{xxx}. We geven in dit hoofdstuk een uiteenzetting van enkele gangbare aspecten van dienstverlening in het algemeen, om verderop op basis daarvan de situatie in de sport te kunnen analyseren.

Hoofdstuk		
1	Assessment als verbinding tussen vraag naar begeleiding bij sport & Professionele ontwikkeling van sportleiders	
2	Veranderende opvattingen over excellente sportbegeleiding in relatie tot de maatschappelijke positie van sport	
3	<i>Management van servicekwaliteit en betekenis van personeel daarbij. Ervaringen in andere maatschappelijke sectoren</i>	
4	(Wensen t.a.v.) Servicekwaliteit bij uiteenlopende typen sportaanbieders	
5	Inrichting systeem van functiegerichte kwaliteitstoetsing of competentieassessment van sportleiders IKTrainer / Trainerscan	
6	Adoptie van deze innovatie en factoren die daarop van invloed zijn	Kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van sportorganisaties
7		Gangbare leerpraktijken van sportleiders
8		Aanpak van competentiegericht opleiden van sportleiders
9		Analyse van het adoptieproces bij gebruikers
10	Conclusie – theoretische inzichten en mogelijke beleidsverbeteringen voor het ontwikkelde assessment	

3.1 Wat is dienstverlening, wat zijn diensten?

Vrij algemeen wordt de opvatting gedeeld dat diensten in vergelijking met goederen vier onderscheidende kenmerken hebben:

- intangibility (ontastbaarheid);
- heterogeneity (heterogeniteit);
- inseparability (ondeelbaarheid van productie en consumptie);
- perishability (vergankelijkheid) (Chelladurai 1992; Grönroos 1990; Ko & Pastore 2004; Lovelock & Gummesson 2004; Vogelesang 1997; Williams 2003; Zeithaml & Bitner 2003; Zeithaml 1990).

Om het organiseren en begeleiden van sport nader te plaatsen kan de indeling van diensten worden gebruikt die Lovelock geeft (1983). Op basis van de tastbaarheid van de dienstverle-

nende activiteit en de aard van degene die de dienst ontvangt, komt hij tot vier categorieën, zoals weergegeven in tabel 3.1.

Tabel 3.1 Verschillende vormen van dienstverlening volgens Lovelock (1983)

Nature of the service act	Direct recipient of the service	
	People	Possessions
Tangible actions	People processing	Possession processing
Intangible actions	Mental stimulus processing	Information processing

Organisaties die het organiseren en begeleiden van sportactiviteiten als kernactiviteit hebben, richten zich met tastbare handelingen op de ontwikkeling van mensen en houden zich dus in Lovelocks terminologie bezig met people processing. Hasenfeld (1983) noemt dergelijke services gericht op people processing ‘human services’ en onderscheidt daarbinnen tussen people changing en people sustaining. De mate waarin de service expliciet gericht is op het tot stand brengen van een leer- of ontwikkelingsproces of vooral op het behoud van capaciteiten bepaalt het verschil tussen beide categorieën.

Chelladurai (1992) maakt voor sport en fitness binnen deze ‘fysieke’ services een nadere indeling naar de intensiteit van interactie tussen klant en aanbieder. Wanneer voor het realiseren van de dienst de directe betrokkenheid van een dienstverlener nodig is spreekt hij van professional services; is dit niet het geval, dan noemt hij de dienst een consumer service. Op deze basis kunnen uiteindelijk zes vormen van dienstverlening rond sport en bewegen worden onderscheiden:

- consumer pleasure services: het beschikbaar stellen van faciliteiten (accommodaties en materialen, denk bijvoorbeeld aan wandel- en fietspaden) zodat mensen voor hun plezier kunnen sporten en bewegen;
- consumer health/fitness services: beschikbaar stellen van faciliteiten zodat mensen kunnen sporten voor gezondheid en fitheid;
- professional human skills services: een aanbod van begeleide activiteiten en voorzieningen waardoor mensen hun vaardigheden op het gebied van sport en bewegen kunnen ontwikkelen;
- professional human excellence services: een aanbod van begeleide activiteiten en voorzieningen waardoor mensen kunnen komen tot topprestaties op sportgebied;
- professional human sustenance services: het aanbieden van begeleide sport- en beweegactiviteiten en voorzieningen waardoor mensen hun gezondheid op peil kunnen houden;
- professional human curative services: het aanbieden van begeleide sport- en beweegactiviteiten en voorzieningen waardoor mensen het herstel van gezondheid en fitheid kunnen bevorderen (Chelladurai 1992).

In aansluiting op deze verkenning van diensten kan een nadere typering worden gegeven van dienstverlenende organisaties.

3.2 Dienstverlenende organisaties

Verschillende auteurs wijzen op het sterk toegenomen belang van dienstverlenende activiteiten in de huidige samenleving en stellen vast dat de westerse maatschappij zich de laatste veertig jaar ontwikkeld heeft tot een dienstverleningssamenleving (Boomsma & Van Borrendam 1996; Zeithaml & Bitner 2003). Om die ontwikkeling in kaart te brengen en de consequenties te verduidelijken, gaan ze nader in op verschillende typen dienstverleners en de positie van personeel daarbij (Gastelaars 1997; Gutek & Welsh 2000a)

Er zijn naast de al genoemde indeling van Lovelock naar het object van dienstverlening verschillende andere manieren om diensten in te delen, bijvoorbeeld naar de aard van de relatie met afnemers (eenmalig/continu – ledenrelatie/informeel) en naar de mate van interactie met de klant (frontoffice- – backoffice werkers). Er is ten slotte ook nog een formele bedrijfsklassenindeling van het CBS.

Bij de nadere typering van dienstverleners volgen we hier allereerst de analyse van human services van Gastelaars (1997). In vergelijking met Hasenfeld (Hasenfeld 1983) gebruikt Gastelaars een iets verbrede definitie van dienstverlenende organisaties:

“We denote that set of organisations whose principal function is to protect, maintain, or enhance the personal wellbeing of individuals and or fulfill their expectations by defining, shaping or altering their personal attributes or by supplying them with services and goods and or by enhancing their individual participation as ‘human service organisations’.” (p. 17, cursieve toevoegingen Gastelaars)

Gastelaars acht in deze omschrijving drie elementen van cruciaal belang:

- de transactie met een lijfelijk aanwezige klant vormt de kerntaak van de organisatie en maakt tevens de kern uit van het primaire proces;
- er zijn twee belangrijke partijen, die allebei bepaalde verwachtingen en verantwoordelijkheden hebben ten aanzien van de transactie: de uitvoerenden en de klanten;
- het uiteindelijke doel van de transactie is het teweegbrengen van een toestandsverandering bij de klant.

Nadat zij erop heeft gewezen dat de dienstverlenende organisatie vanwege haar legitimiteit ook rekening moet houden met een aantal maatschappelijke waarden, omschrijft ze deze als een organisatie wier kerntaak bestaat uit een gerichte transactie tussen uitvoerenden en klanten met het oogmerk een specifiek effect teweeg te brengen in de toestand van de klant, onder

regie van de centrale waarden van de organisatie en rekeninghoudend met de inbreng en de verwachtingen van de klant.

In veel opzichten zijn dienstverlenende organisaties vergelijkbaar met andere. Zo kennen zij ook een interne structuur, taakverdeling en 'boundary roles': specifieke activiteiten die gericht zijn op direct contact met en controle op hun omgeving.

Op een aantal punten verschillen zij echter ook. Gastelaars wijst daarbij op:

- de morele beladenheid van de (lijfelijke) transacties met de klant. De recente discussies over seksueel misbruik zijn hiervan een sprekend voorbeeld;
- een bemoeizuchtige omgeving, bijvoorbeeld vanwege de financierende overheden;
- de ambigue en tegenstrijdige doelstellingen (doelstellingen zijn vaak moeilijk operationeel te maken);
- het overwegend gebruik van zachte technologieën;
- de onnavolgbaarheid van het werk van de uitvoerenden die de feitelijke transactie met de klant uitvoeren;
- de actieve inbreng van de klant bij de transactie;
- de onbeheersbaarheid voor het management door het immateriële en interactieve karakter van de dienstverlening.

Gastelaars behandelt de hoofdkenmerken rond drie centrale thema's:

1. De legitimiteit van de dienstverlenende organisaties. Het gaat dan om de positionering van de dienstverlenende organisaties in het veld van maatschappelijke verwachtingen, waarbij twee elementen worden onderscheiden:
 - het referentiekader of geïnstitutionaliseerde maatschappelijke draagvlak;
 - centrale waarden: deze verwijzen naar de uiterste maatstaven aan de hand waarvan de organisatie en haar uitvoerenden ook nu nog de kwaliteit van de geboden diensten bepalen en verantwoorden naar buiten toe;
2. Het primaire proces, met als elementen:
 - centrale technologie: de kerntaak van de organisatie;
 - positie van de uitvoerenden;
 - positie van de klant;
3. De structuur en aansturing van dienstverlenende organisaties, bestaande uit:
 - coördinatie;
 - structuur: bindingen die specifiek verantwoordelijk zijn voor de interne samenhang;
 - management.

Op basis van de acht genoemde hoofdkenmerken van verschillende dienstverleners onderscheidt Gastelaars de volgende zes typen dienstverlenende organisaties:

1. Selectiebureaucratie: organisaties in hun interne functioneren geleid door regels waaraan iedereen, van hoog tot laag, zich te houden heeft;
2. Massadienstverlening: organisaties voor kortstondige, weinig ingrijpende en sterk gestandaardiseerde transacties met een groot aantal klanten, tot anonieme marktsegmenten samengevoegd;
3. Professionele dienstverlening: organisaties van hoogopgeleide professionals, waarbij de uitvoerenden niet alleen bepalend zijn voor het karakter van de dienstverlening, maar zelfs een doorslaggevende rol spelen in de organisatie als geheel;
4. Vrijwillige vereniging: in deze organisaties nemen uitvoerenden en klanten op vrijwillige basis deel aan het primaire proces. Hoge waarden, gezelligheid. Vrijwillige verenigingen worden maatschappelijk vaak gezien als 'laatste' bindende factor, waar andere bindingen, het gezinsleven bijvoorbeeld, het niet meer lijken te doen;
5. Zorgarrangement: dit zijn dienstverlenende organisaties die gekenmerkt worden door vaak zeer langdurige transacties met zeer afhankelijke klanten, waarbij het essentieel is dat ze in principe 7x24 uur per week beschikbaar zijn. Ze ontleen hun geïnstitutionaliseerde maatschappelijke draagvlak aan de daar geldende normen;
6. Individuele dienstverlening: organisaties waarvan meer of minder intensieve transacties met individuele klanten in het primaire proces centraal staan, zoals bij organisatie-adviesbureaus.

De kernactiviteiten van dienstverlenende organisaties bestaan uit transacties tussen uitvoerenden en klanten, waarbij de toegevoegde waarde pas in de loop van de transactie ontstaat. Het uiteindelijke resultaat van de transactie is dus in grote mate afhankelijk van de inbreng van de uitvoerenden en van hun vaardigheden of repertoire, zoals Gastelaars het aanduidt. Dit repertoire is medebepalend voor hun autonomie, en hun discretionaire ruimte, dat wil zeggen hun mogelijkheden om de regels van de organisatie op eigen wijze te interpreteren. Terwijl de uitvoerenden onontbeerlijk zijn voor de dienstverlening, worden zij door managers vaak wat moeizaam bejegend als soms willige, soms onwillige aanhangsels van de doelstellingen van de organisatie. De spanning tussen beide groepen kan worden vergroot wanneer de verantwoordingsdruk naar externe partijen, zoals financierende overheden, toeneemt (Noordegraaf 2008; Trappenburg 2006). Bij veel uitvoerenden is een zekere beslissingsvrijheid echter niet zozeer een risico voor het bedrijf, als wel een gevolg van de moeilijkheidsgraad van hun activiteiten. De relatie tussen uitvoerenden en hun organisatie wordt volgens Gastelaars medebepaald door het gegeven dat het werk een deel van hun bestaan vormt en zij door hun werk ergens bij horen.

3.3 Interactie tussen dienstverlener en klant

Interactie tussen dienstverlener en klant speelt een belangrijke rol bij dienstverlenende activiteiten. Het wordt als een constituerend kenmerk van dienstverlening beschouwd. Ook in de dienstverlening zijn de laatste decennia echter ingrijpende veranderingen gaande.

Terwijl Gastelaars de directe lijfelijke ontmoeting nog als een kernelement van dienstverlening beschouwt, blijkt dienstverlening tegenwoordig vaak tot stand te komen zonder dat er sprake is van enige vorm van direct contact met een dienstverlener. Bankzaken, boodschappen doen, een bouwvergunning regelen en dergelijke kunnen op afstand met hulp van moderne ICT worden afgehandeld. Zelfs het volgen van een trainersopleiding kan voor een deel via een elektronische leeromgeving plaatsvinden. Gutek & Welsh (2000) spreken als gevolg van deze veranderingen in de dienstverlening zelfs van het ontstaan van een ‘nieuwe service-economie’^{xxxxi}.

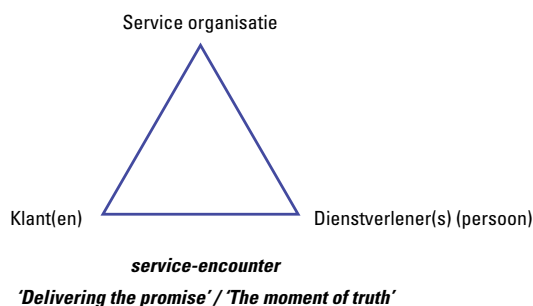
Bij de analyse van de ontwikkeling in de sportsector grijpen we terug op de concepten die Barbara Gutek gebruikt om veranderingen in de moderne dienstverleningsorganisatie te beschrijven (Gutek 1999; Gutek & Welsh 2000b). Zij beschrijft deze ‘new service economy’ als een ontwikkeling naar vormen van dienstverlening die plaatsvinden als een ‘encounter’. Encounters, zoals geld pinnen of webwinkelen, een digitaal loket, vereisen veelal geen of een zeer beperkt direct contact met het personeel en zijn relatief kortdurend. Voorheen vond dezelfde dienstverlening vaak op een andere manier plaats. Er was een baliemedewerker of een verkoper of andere dienstverlener bij betrokken die de klant meermaals hielp en ook een soort relatie met deze klant opbouwde (relationship, de klant kennen). Deze ontwikkeling is volgens Gutek over een breed front bij allerlei vormen van dienstverlening waarneembaar. De ‘inloopkapper’ vervangt de kapsalon die al wist welke coupe de voorkeur had. De ontwikkeling van de encounter als servicevorm is mede mogelijk door de innovaties op het gebied van ICT; zij vergt bovendien minder binding van de klant aan een dienstverlenende organisatie (‘loose tights’). De keuzevrijheid van de klant zou daarmee toenemen. Gutek beschrijft drie hoofdvormen van dienstverleningsprocessen, zoals te zien is in tabel 3.2.

Tabel 3.2 Kenmerken van relationships, pseudorelationships en encounters (Gutek & Welsh 2000)

	Relationships	Pseudorelationships	Encounters
Reciprocal identification	Yes	With company, not provider	No
Expect future interaction	Yes	With company, not provider	No
History of shared interaction	Yes	With company, not provider	No

Verschillen tussen deze vormen beschrijft zij ook met behulp van de zogenoemde servicedriehoek, waarin de hoekstenen worden gevormd door (service)organisatie, dienstverlenende persoon en klant.

Figuur 3.1 De servicedriehoek (Guttek & Welsh 2000; Zeithaml & Bitner 1999)



De relationship wordt gekenmerkt door een vaste ('tight') relatie tussen klant en dienstverlener. Bij de pseudorelationship is dit een losse of zwakke relatie, maar is er wel een band met de dienstverlenende organisatie. Bij de encounter is de band zowel met de dienstverlener als met de organisatie los.

Hoe kan nu de ontwikkeling van sportaanbod en -begeleiding in dit perspectief worden getypeerd? Aan de ene kant is waarneembaar dat zich – in de terminologie van Chelladurai – nieuwe consumer services ontwikkelen, zoals sport- en bewegingsdiensten op basis van games (Wii) (Van den Boogaard et al. 2007) en dat veel mensen aan sport doen zonder enige directe begeleiding. De ontwikkeling van het trainen aan apparatuur, zoals dat in fitnesscentra veel voorkomt, zou met behulp van Guteks indeling gekarakteriseerd kunnen worden als een pseudorelation of encounter. Er zijn dus belangrijke ontwikkelingen in het sportaanbod gaande die de vraag rechtvaardigen of in de toekomst computers en andere machines de begeleiding door trainer/coaches niet zullen gaan vervangen (Williams 2003). Op dit ogenblik is het echter nog zeker niet zover en neemt het aantal gebruikers van een begeleid aanbod bij bijvoorbeeld sportverenigingen en sportcentra nog steeds toe.

3.4 Kwaliteit van dienstverlening

Diensten zijn zoals we beschreven immaterieel en consumptie en productie vinden gelijktijdig plaats. De gebruiker speelt een grote rol in het dienstverleningsproces. Daardoor is het verloop en het resultaat van het proces veel minder stuurbaar. De opbrengst is vaak letterlijk minder hard en meetbaar.

Kwaliteitsmanagement voor dienstverlenende organisaties vraagt daarom om een andere benadering dan bij productiebedrijven. Systemen voor kwaliteitsbepaling afkomstig uit de productiesector, zoals ISO 9001-2000, lenen zich veelal minder voor dergelijke 'human services'. Bij vormen van dienstverlening zoals training en instructie in de sport, is juist het onderdeel van de gebruiker over de dienstverlening van groot belang. Daarom speelt diens feitelijke ervaring of satisfactie, anders gezegd de gebruikerskwaliteit, een zodanig wezenlijke rol in op dienstverlening gerichte methodieken, zoals de SERVQUAL-methodiek die hierna wordt toegelicht.

Het service quality model – beter bekend als SERVQUAL – is eind jaren tachtig uitgewerkt door Parasuraman et al. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, 1988) definiëren service quality als de algemene beoordeling van een bepaalde dienstverlenende organisatie die resulteert uit de vergelijking van de ervaren kwaliteit met de kwaliteit die de klant van een dergelijke dienstverlener verwachtte. Daarbij is pas van klanttevredenheid (en dus kwaliteit) sprake wanneer de ervaringen de verwachtingen in positieve zin overtreffen^{xxxii}.

Met behulp van focusgroepinterviews bakenden Parasuraman c.s. in eerste instantie tien dimensies van servicekwaliteit af, die na uitgebreid empirisch onderzoek en schaalanalyse konden worden teruggebracht tot vijf onafhankelijke dimensies:

- betrouwbaarheid: de beloofde dienst consistent en accuraat uit kunnen voeren;
- responsiviteit: bereidwilligheid om klanten te helpen en snel diensten te verlenen;
- zekerheid: kennis en hoffelijkheid van het personeel en de mate waarin zij in staat zijn vertrouwen te scheppen;
- empathie: de toegankelijkheid, het begrip en de individuele aandacht van het personeel voor elke klant;
- tastbare aspecten: de fysieke omgeving, het materiaal, de communicatie-uitingen en het uiterlijk van het personeel.

Deze dimensies worden geoperationaliseerd aan de hand van 22 attributen, zoals geloofwaardigheid, betrouwbaarheid, bereikbaarheid, bereidheid, beleefdheid, communicatie, begrip/kennen van de klant, deskundigheid, veiligheid en tastbaarheden.

Volgens deze benadering kan een eventueel verschil tussen ervaren en verwachte kwaliteit, aangeduid als een kloof, op verschillende momenten in het ontwikkelings- en realisatieproces van de dienstverlening worden veroorzaakt. Een belangrijk deel van de kwaliteitsanalyse is dan ook gericht op het detecteren van deze 'gaps' in het totale proces van dienstverlening.

Dergelijke gaps kunnen onder andere ontstaan door een onjuiste waarneming van de verwachtingen door het management (management perception gap), door een verkeerde vertaling van de verwachtingen in specificaties (service quality specifications gap), door een onjuiste realisatie van de gespecificeerde dienst (service delivery gap) of doordat de feitelijk geleverde dienstverlening niet overeenkomt met de gecommuniceerde beloftes (market communication

gap). Kwaliteitsmanagement zou zich vanuit dit perspectief kunnen richten op het identificeren en verkleinen van de discrepanties die in het totale dienstverleningsproces voorkomen (Zeithaml & Bitner 2003).

Evaluatie van het gebruik van SERVQUAL tot nu toe heeft geleid tot een aantal kanttekeningen (Brady 2002; Dayarathna 2009; Lemmink 1992; Smidts 1993; Wetzels 2001; Williams 1998). Zo is de methodiek bij allerlei verschillende vormen van dienstverlening toegepast. In veel gevallen blijkt enige aanpassing of uitbreiding wenselijk. Smidts (1993) constateert bij een evaluatie daarvan in zeven ondernemingen dat de gangbare lijst met 22 items met vrij grote betrouwbaarheid de vijf dimensies van kwaliteit blijkt te meten. Wel acht hij het raadzaam dat de organisatie nagaat of de 22 items alle aspecten dekken of dat er extra items nodig zijn om de kwaliteit volledig in kaart te brengen (een 22+-vragenlijst). Bij de meting van de kwaliteit is het van belang in ieder geval de perceptie van de dienstverlening te meten. Het onderzoek laat zien dat de toegevoegde waarde van de meting van de verwachtingen van klanten, zoals dat in SERVQUAL plaatsvindt, gering is. Andere kanttekeningen betreffen de inconsistentie van de dimensies bij toepassing in verschillende contexten en culturen (Imrie et al. 2002).

De conclusies over de toepasbaarheid in de sportsector zijn wisselend (Howat 1996; Keus 1999; Kouthouris & Alexandris 2005; Williams 1998). Bij gebruik voor outdoorsportactiviteiten bijvoorbeeld wordt door Kouthouris (2005) geconcludeerd dat de tastbare elementen te veel als een constante worden beschouwd, terwijl ze in de praktijk door locatiekeuze en weer sterk wisselen.

SERVPERF

Belangrijke kanttekeningen bij SERVQUAL worden geplaatst bij de gangbare operationalisatie van elementen van dienstverlening, en dan vooral van de verwachtingen van de klanten (Landrum et al. 2009; Robinson 2006; Wetzels 2001). De toegevoegde waarde van de meting van verwachtingen staat ter discussie. Om die reden wordt ook wel de voorkeur gegeven aan methodieken die de feitelijke ervaringen van de klant centraal stellen, zoals SERVPERF (service performance model (Brady 2002)). Bij de SERVPERF-methodiek wordt de satisfactie over de dienstverlening van de afnemers bepaald op aan SERVQUAL ontleende dimensies en vervolgens geconfronteerd met het belang dat de afnemers hieraan op dat moment hechten.

Sportfondsen Nederland heeft op basis van het SERVQUAL-model een SERVPERF Opiniepeiler voor zwembaden en sportaccommodaties en een ClubScan voor gymnastiekverenigingen ontwikkeld (Broesder 1999; Keus 1999). Voor de sportsector zijn verschillende specifieke door het SERVQUAL-model geïnspireerde systemen voor het meten van servicekwaliteit ontwikkeld, zoals QUESQ (Kim 1995) en CERM (Howat 1996; Lentell 2000). Bij toepassing zijn echter in deze meetsystemen verschillende zwakheden blootgelegd (Alexandris et al. 2004). Alexandris c.s. zijn wel positief over het gebruik van een vereenvoudigde versie van het service quality model van Brady & Cronin. Daarin worden drie hoofdcomponenten onderscheiden: interactiekwaliteit, fysieke kwaliteit van de gebruiksomgeving en resultaatkwaliteit. Met

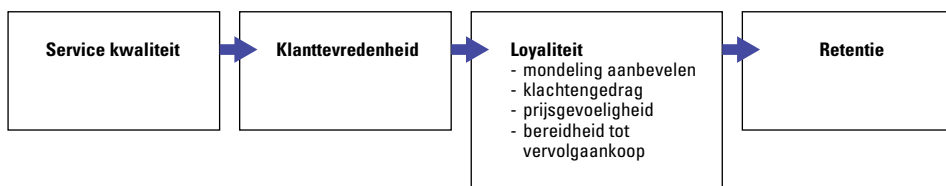
dit laatste wordt datgene bedoeld wat de klant aan de dienst overhoudt (meer energie, beter humeur, fitheid, grotere vaardigheid).

Te verwachten valt dat deze discussie over het meest geschikte meetsysteem voor servicekwaliteit nog niet tot een einde is gekomen. In het licht van deze studie is van belang vast te stellen dat de kwaliteit van de dienstverleners zelf, het zogenoemde contactpersoneel, in elk model als een belangrijke factor wordt beschouwd in de kwaliteit van de totale dienstverlening.

3.4.1 De relatie tussen servicekwaliteit, klanttevredenheid en loyaliteit

Een van de belangrijkste redenen om de kwaliteit van dienstverlening te willen meten en vervolgens eventueel te verbeteren, is dat wordt aangenomen dat hoge kwaliteit leidt tot tevreden klanten. Tevreden klanten zouden op hun beurt weer langer gebruik willen blijven maken van een aanbieder. Anders gezegd: de geleverde kwaliteit zou invloed hebben op de loyaliteit van de gebruikers, en daarmee op de duurzaamheid of retentie van de afnemersrelatie. De relaties tussen servicekwaliteit, klanttevredenheid, loyaliteit en retentie zijn dan ook een belangrijk onderwerp van onderzoek en discussie. Deze relaties zijn in uitgebreide vorm terug te vinden in het service profit chain model van Heskett et al. (Heskett et al. 1994; Van Wijk 2007; Zeithaml & Bitner 2003). Bij De Boer & Van der Veen (2010) wordt dit vereenvoudigd tot het schema in figuur 3.2.

Figuur 3.2 Relaties tussen servicekwaliteit, klanttevredenheid, loyaliteit en retentie (De Boer et al. 2010)



De relatie tussen servicekwaliteit en klanttevredenheid

Vast staat dat klanttevredenheid en servicekwaliteit twee van elkaar verschillende begrippen zijn, maar wel nauw aan elkaar gerelateerd zijn. Dienstkwaliteit en tevredenheid worden hierbij beide opgevat als een 'overall' oordeel over een dienstverlener en zijn dienstaanbod. Servicekwaliteit is een cognitief, evaluatief en objectief begrip, terwijl tevredenheid als begrip veeleer affectieve, gevoelsmatige en subjectieve componenten in zich verenigt. Oliver omschrijft tevredenheid als "de conclusie van de klant dat de dienst een aangenaam niveau van voldoening geeft" (Oliver 2010: 8). Over het verband tussen servicekwaliteit en satisfactie is nog steeds enige discussie. Bloemer et al. (1994) komen op basis van een uitgebreide analyse

tot de conclusie dat tevredenheid meer omvat dan een kwaliteitsoordeel en dat ervaren goede kwaliteit vaak wel tot tevredenheid leidt. Toch stellen zij ook dat een grote klanttevredenheid niet altijd iets zegt over het niveau van de kwaliteit van dienstverlening. Hoge kwaliteit hoeft niet altijd samen te gaan met hoge tevredenheid en andersom. Een consument kan een vijfsterrenhotel als hoge kwaliteit beoordelen, maar niet tevreden zijn omdat de prijs te hoog is, of omdat een dergelijke klantgerichte behandeling niet op prijs wordt gesteld. Verder is het mogelijk dat een lage kwaliteitsperceptie toch tot tevredenheid leidt, doordat een consument bewust kiest voor lagere kwaliteit met lagere investeringen of omdat het, gegeven een bepaalde (nood) situatie, meer oplevert dan gezien de omstandigheden was verwacht (Bloemer et al. 1999; Bloemer 1994).^{xxxiii}

Reclamemakers weten dat ook matige producten tevreden en dankbare klanten kunnen opleveren. Klanttevredenheid wordt mede bepaald door de verwachting van de consument en de manier waarop het product aan de man wordt gebracht. Dat geldt bijvoorbeeld voor de zorg die geleverd wordt in verpleeghuizen. Een relatie tussen de klanttevredenheid in die huizen en de kwaliteit van zorg bestaat namelijk niet of nauwelijks, blijkt uit een onderzoek in 2008 van alle 344 instellingen die psychogeriatrische zorg leveren én een kwaliteitsmeting hebben gepubliceerd. Een extreem verschil valt op bij verpleeghuis Van Wijckerslooth in Oegstgeest. Dat komt letterlijk als laatste (287) uit de kwaliteitsmeting, met lage prestaties op het gebied van doorligwonden, suf makende medicijnen en probleemgedrag. Niettemin is het verpleeghuis eervol vierde bij klanttevredenheid. Het lage verwachtingspatroon en de kennis van de klanten worden als bronnen van verstoring gezien (Trommelen & Visser 2008).

Servicekwaliteit en loyaliteit

Ook de relatie tussen ervaren servicekwaliteit en loyaliteit is onderwerp geweest van nader onderzoek. Loyaliteit definieert Oliver als “a deeply held commitment to patronize or purchase a preferred good or service consistently in the future, despite situational influences and marketing efforts with the potential to cause switching behavior” (Oliver 1999: 34). De Ruyter et al. (1997) geven een uitgebreide behandeling van de begripsgeschiedenis van loyaliteit in relatie tot dienstverleningskwaliteit. Zeithaml et al. (1996) stelden eerder voor diensten een compact, meerdimensionaal raamwerk van gedragsintenties voor. Dit raamwerk omvatte vier dimensies: mondeling aanbevelen, bereidheid tot vervolgaankoop, prijsgevoeligheid en klachtengedrag (De Ruyter, Wetzels & Van Birgelen 1997).

Op basis van hun onderzoek concluderen De Ruyter et al. dat er drie aspecten zijn te onderscheiden aan de loyaliteit van de gebruiker: de productvoorkeur die tot uiting komt in vervolgaankopen (purchase intention), gevoeligheid voor prijsverhoging (price sensitivity) en reactie op onvrede (complaint behavior) (De Ruyter, Wetzels & Bloemer 1997). In later onderzoek van Bloemer et al. (1999) wordt hieraan nog een vierde element toegevoegd: mond-tot-mondaanbeveling.

De ervaren kwaliteit van dienstverlening blijkt een positieve invloed te hebben op de aankoopvoorkeur en prijsongevoeligheid. Op het klachtengedrag werd geen duidelijke invloed gevonden, vermoedelijk omdat klachten betrekking hebben op een bepaald incident of attri-

buut bij de dienstverlening en geen algemeen oordeel inhouden. De Ruyter gaat ook na of er een verband is tussen de elementen van dienstverlening zoals onderscheiden in het SERVQUAL-model en de loyaliteitsindicatoren. De relatie blijkt niet op alle punten even sterk. Wel wordt vastgesteld dat de mate waarin een dienstverlener zich inleeft in de klant relatief sterk is gerelateerd aan de mate van aanbeveling van een bepaalde organisatie door deze consument. Voor de kwaliteitsdimensies die met tastbaarheden van een bepaalde dienst, betrouwbaarheid en zekerheid te maken hebben geldt dezelfde relatie, maar wel in minder sterke mate. Bloemer maakt op basis van onderzoek bij verschillende dienstverlenende bedrijven aannemelijk dat de aard van deze samenhang per branche van dienstverlening kan verschillen. Zo stelt zij in de entertainmentindustrie een verband vast tussen bereidheid en tastbaarheden en mondeling aanbevelen; in de fastfoodindustrie wordt deze meer beïnvloed door zekerheid en inleven (Bloemer et al. 1999).

Terwijl SERVQUAL sterk de nadruk legt op de cognitieve evaluatie van de geleverde service, wordt de laatste jaren ook veelvuldig gewezen op de emotionele en affectieve evaluatie door klanten die evenzeer van belang is voor hun tevredenheid. De Ruyter concludeert na een analyse van het verrichte onderzoek dat een tevredenheidsoordeel een unieke emotionele inhoud heeft, die bestaat uit een positieve en negatieve affectdimensie (De Ruyter 2000). Hierbij blijkt dat negatieve emoties een sterker effect hebben op tevredenheid dan positieve emoties. De Ruyter ontwikkelt naar aanleiding hiervan een uitgebalanceerd tevredenheidsmodel. Daarbij worden cognitieve en affectieve elementen zo veel mogelijk geïntegreerd. Hij borduurt daarbij voort op de indeling die Oliver maakt in vier prototypen van affectieve tevredenheid (Oliver 2010 (2th revised)). Het eerste wordt door Oliver het prototype 'contentment' genoemd. De consument ervaart dit wanneer de uitkomsten van de consumptie neutraal blijven gedurende de tijd. Dit komt voor bij duurzame goederen en herhalingsaankopen. Het tweede prototype van emotionele tevredenheid is 'pleasure'; dit wordt ervaren wanneer een plezierig gevoel wordt vergroot, als de consument blij wordt van een uitkomst van een bepaalde consumptie. Het derde prototype van tevredenheid is 'delight', een combinatie van 'pleasure' en 'surprise'. Het laatste prototype van tevredenheid is 'relief': dit ervaart de consument wanneer een bepaalde mate van afkeer wordt weggewerkt door de uitkomst van een consumptie.

Welke elementen van de servicekwaliteit ook doorwerken in tevredenheid en loyaliteit van de klant, steeds zijn het zaken die direct of indirect worden bepaald door de interactie van klanten met het dienstverlenende personeel. Wat is bekend over deze service encounter?

3.4.2 De 'service encounter' of het 'moment of truth'

Jan Carlzon

"Last year each of our ten million customers came in contact with approximately five SAS employees, and this contact lasted an average of 15 seconds each time. The SAS is 'created' 50 million times a year, 15 seconds at a time. These 50 million 'moments of truth' are the moments that ultimately determine whether SAS will succeed or fail as a company. They are the moments when we must prove to our customers that SAS is their best alternative." (Carlzon 1987)

In dienstverlenende organisaties maken mensen letterlijk de dienst uit. De momenten waarop de klant met de medewerker in contact komt zijn erg belangrijk voor de ervaren kwaliteit van de dienst. Het moment van interactie wordt de service encounter of het moment of truth genoemd (Grönroos 1990; Zeithaml & Bitner 1999: 86; Lancee & Den Hond 2002). In de servicedriehoek (zie bij Gutek hiervoor) wordt dit beschreven als de relatie tussen degenen die de dienst leveren en de klanten. Bitner en anderen onderstrepen het belang van de service encounter, "or the moment of interaction between the customer and the employees. (...) Many times that interaction is the service from the customer's point of view, yet front-line employees are not trained to understand customers and do not have the freedom and discretion needed to relate to customers in ways that ensure effective service" (Bitner et al. 1990: 71).

De term 'service encounter' is in enkele jaren tijd gemeengoed geworden in beschouwingen, onderzoek en vakbladen. Surprenant & Solomon (1987) definiëren de service encounter als "the dyadic interaction between a customer and service provider". Deze definitie bouwt voort op hun eerdere werk waarin ze stellen dat "service encounters role performances" zijn (Solomon et al. 1985) waarin zowel klanten als dienstverleners een rol vervullen. Met dit gebruik van de term 'service encounter' wordt de aandacht gericht op het interpersoonlijke element van het optreden van een dienstverlenende organisatie. Shostack hanteert een iets bredere definitie van de service encounter en omschrijft die als "a period of time during which a consumer directly interacts with a service" (geciteerd in Bitner et al. 1990). Haar definitie omvat alle aspecten van de dienstverlening waarmee de klant kan interacteren, zowel het personeel als de fysieke voorzieningen en andere zichtbare onderdelen.

Bij onderzoek naar verloop onder klanten van fitnesscentra is gebleken dat het feit dat er überhaupt interactie plaatsvindt tussen medewerkers en klant op zichzelf al van belang is voor het blijven bezoeken van het centrum (Hilsdon 2009).

Broekhuis (2001) laat zien dat het begrip kwaliteit inhoud krijgt gedurende het proces van het verlenen van de dienst. Dit is een dynamisch proces, onder meer vanwege de betrokkenheid van verschillende actoren, inclusief de afnemer. Het is een proces dat gekarakteriseerd kan worden als een spel van onderhandelen, leren en motiveren. Broekhuis beschrijft dit proces uitvoerig en put hieruit aanknopingspunten om dit proces gericht te beïnvloeden. Het belangrijkste aangrijpingspunt is de professional en diens referentiekader en handelwijze.

Een manager moet zo veel mogelijk delegeren aan de professional en hem speelruimte geven, maar hij kan wel indirect sturen door die ruimte te scheppen. Daarnaast kan worden gestuurd op de afnemer van de dienst, met name door zijn verwachtingen concreet en realistisch te maken. Op het terrein van de relatie tussen professional en afnemer kunnen de actoren (manager, professional en afnemer) aansturen op een vertrouwensrelatie tussen de twee partijen (Broekhuis 2001).

De Kritieke Incidenten Procedure (Van Doorn 2008; Vriens et al. 1998)

Een onderzoeksvorm die veel duidelijk maakt van de betekenis van uitvoerenden voor de dienstverlening is de Kritieke Incidenten Procedure, waarin de ontmoeting tussen klant en personeel (de service encounter) centraal wordt gesteld (Bezold 1996; Bitner et al. 1990; Zeithaml & Bitner 1999). Door middel van persoonlijke interviews wordt getracht de knelpunten in de dienstverlening te achterhalen. Daartoe dienen de respondenten terug te kijken op de dienstverlening en alleen die gebeurtenissen en ervaringen aan te geven die een uitzonderlijk positieve dan wel negatieve kwaliteit hadden. Dergelijke gebeurtenissen worden kritieke incidenten genoemd. Positieve incidenten blijken een positief effect te hebben op mond-tot-mondreclame, prijstolerantie en voorkeur voor de dienstverlener. Er is geen duidelijke relatie met klachtengedrag.

Van Doorn (2008) onderzocht specifiek de invloed van negatieve kritieke incidenten op blijvende klanttevredenheid. Daarbij spelen ook de eerdere ervaringen van de klant met de dienstverlener een rol. Zoals hij verwachtte vond bij klanten die een kritiek incident beleefd hebben een sterkere update van tevredenheid en klantaandeel plaats. Eerdere tevredenheidsbeoordelingen zijn voor deze groep klanten van groot gewicht, met name als de tevredenheid laag is. Tevreden klanten zijn eerder geneigd een fout te vergeven dan ontevreden klanten, want de negatieve effecten van een kritiek incident zijn minder sterk als de servicetevredenheid in het verleden hoog was. Als er geen kritieke incidenten gebeuren blijft de huidige tevredenheid grotendeels gebaseerd op de servicetevredenheid in het verleden.

Van Doorn concludeert dat zowel bij negatieve als bij positief ervaren incidenten het gedrag van de werknemers een doorslaggevende rol speelt. Het bepaalt in belangrijke mate of de klant uiteindelijk toch tevreden vertrekt. Daarbij gaat het niet alleen om de direct geleverde diensten, maar juist ook om hoe de medewerkers omgaan met tekortschietende services en teleurstellingen.

3.4.3 Kwaliteiten en rolgedrag van het personeel

Wat is nu in zijn algemeenheid bekend over het optreden van het personeel en de invloed daarvan op de ervaren servicekwaliteit? Empirisch onderzoek naar zowel servicekwaliteit als tevredenheid onderstreept het belang van de kwaliteit van de interactie tussen medewerkers en klant voor de algemene beoordeling van servicekwaliteit en klanttevredenheid (Farrell et al. 2001; Zeithaml & Bitner 1999). Een nadere beschouwing van de items gebruikt in het SERVQUAL-model laat zien dat een meerderheid daarvan betrekking heeft op de interpersoonlijke

interactie bij de dienstverlening. Bij onderzoek naar servicekwaliteit is keer op keer vastgesteld hoe essentieel deze interactie is voor de klanttevredenheid.

Het optreden van contactmedewerkers tijdens interacties met klanten is vrij uitgebreid onderzocht, zowel in verkoop- als in dienstverlenende situaties (Van Dolen et al. 2004). De waargenomen inzet van medewerkers heeft bij klanten een sterke invloed op hun tevredenheid en wordt gewaardeerd, ongeacht of deze direct leidt tot het gewenste resultaat (Mohr & Bitner 1995). Koermer maakt verder aannemelijk dat de tevredenheid positief wordt bevorderd wanneer de medewerkers hoffelijk optreden en persoonsgericht communiceren (Koermer 2005).

In verschillende studies is gesuggereerd dat klanten niet alleen de gebeurtenissen en het gedrag van een enkele dienst (encounter) evalueren, maar op basis van eerdere contacten met de organisatie een algemeen oordeel hebben over de dienstverlening (relation). Onderzoek naar klanttevredenheid bij verschillende typen diensten (service encounters, relationships, pseudorelationships) laat zien dat klanten bij diensten in de vorm van relaties meer tevreden zijn dan bij encounters of pseudorelationdiensten (Gutek 2005; Mattila 2001). Meer specifiek leren aanbieder en klant elkaar beter kennen bij diensten in relatievorm, verloopt hun uitwisseling vlotter, ontwikkelen zij sneller een persoonlijke vriendschap en groeit het vertrouwen bij de klant (Gutek & Welsh 2000).

Van Dolen c.s. (2004) hanteren op grond van recent onderzoek ter verbetering van de indicatoren van het functioneren van contactmedewerkers bij hun onderzoek vijf dimensies binnen het gedrag van contactpersoneel die van invloed zijn op de beoordeling van klanten: wederzijds begrip of empathie, authenticiteit van de medewerker, geven van extra aandacht, competentie en voldoen aan minimale fatsoensnormen.

Zij onderscheiden tussen medewerkergebonden gedrag, alleen gevormd door de employee, en interactiegeleid gedrag, dat gecoproduceerd wordt met de klant, en stellen vast dat relationele aspecten in de rol van de contactmedewerker minstens zo belangrijk zijn als taakgebonden aspecten. Van Dolen c.s. concluderen dat alle vijf gedragsdimensies een positieve invloed hebben op de encountersatisfactie van klanten, maar dat minimumnormen en authenticiteit vooral van invloed zijn bij een enkele ontmoeting en weinig doorwerken op de langduriger klanttevredenheid. Dit zou kunnen liggen aan het type onderzochte services (bezoekers meubelzaak), die eenmalig zijn en in Guteks termen als pseudorelations te karakteriseren zijn. In dit geval gaat de klant er niet van uit dat hij bij een volgend bezoek weer door dezelfde medewerker wordt geholpen en kan rekenen op dezelfde authenticiteit, die sterk aan een persoon gerelateerd is.

Lancee & Den Hond komen op basis van de in de literatuur genoemde gedragsvariabelen voor dienstverlenende medewerkers tot de volgende vier roldimensies (Lancee & Den Hond 2002):

- empathie: te omschrijven als aandacht, inlevingsvermogen, interesse, sympathie en respect voor de klant;

- **personalisatie:** gaat om intensief contact: er wordt veelvuldig en op individueel niveau informatie uitgewisseld. Verder wordt bij personalisatie een duurzame, wederkerige en persoonlijke relatie met de klant ontwikkeld;
- **professionaliteit:** kennis, vaardigheden, vermogen tot trefzeker handelen;
- **beslisruimte:** van groot belang voor de kwaliteit van de dienstverlening is de controle van de medewerker over het werkproces. Dit wordt ‘beslissingsruimte’ of discretionaire ruimte genoemd: de mate waarin medewerkers zelf beslissingen kunnen nemen en van de standaardprocedures kunnen afwijken.

De dimensies vertonen sterke overeenkomst met de eerdergenoemde aspecten die voor goede dienstverlening van belang zijn. Lancee & Den Hond formuleren op basis van de dimensies een aantal te onderscheiden roltypen van professionals/contactpersonen. De auteurs stellen vast dat empathie in elke dienstverleningscontext gewenst is. Variaties op de andere roldimensies kunnen leiden tot specifieke roltypen voor contactpersonen. Daarvan beargumenteren Lancee & Den Hond dat er vier feitelijk zullen voorkomen, die zij aanduiden als: advocaat (veel professionaliteit, personalisatie en beslisruimte), computerprogrammeur (veel professionaliteit, weinig personalisatie en beslisruimte), hypotheekadviseur (veel personalisatie, weinig professionaliteit en beslisruimte) en stewardess (laag op alle dimensies). Een hoge klanttevredenheid zou bevorderd kunnen worden door in een bepaalde servicecontext vooral met een bepaald roltype te werken. Bij mass services bijvoorbeeld is naar verwachting het roltype ‘stewardess’ het geschiktst.

Discretionaire ruimte vormt ook een belangrijk criterium bij Gastelaars (1997) voor de karakterisering van het repertoire van uitvoerenden. De kennis en bekwaamheden die de uitvoerenden inbrengen duidt Gastelaars aan als repertoires. Dit is een verzameling kennis en vaardigheden die onmisbaar voor de uitvoering van het primaire proces wordt geacht, met speciale aandacht voor de kerntaak van de organisatie. Een tweede dimensie betreft het eigendom van het repertoire. Hierbij gaat het om de vraag of de uitvoerenden de (unieke) in te zetten bekwaamheden en kennis meebrengen of dat de organisatie met haar voorschriften, protocollen, interne training en eigen kennissystemen de taakuitvoering bepaalt. Door combinatie van deze dimensies ontstaan vier velden van repertoires, zoals weergegeven in figuur 3.3.

Figuur 3.3 Vormen van professioneel repertoire op basis van eigendom en discretionaire ruimte

		Discretionaire ruimte uitvoerenden	
		Groot	Klein
Eigendom repertoire	Uitvoerende	Autonoom repertoire	Gebonden repertoire
	Organisatie	Discretionair repertoire	Ingelijfde repertoire

Ontleend aan Gastelaars 1997: 81.

Hoewel de functies van uitvoerenden in hun geheel sterk een bepaald type repertoire kunnen hebben (artsen autonoom, callcentrummedewerkers ingelijfd), zal bij veel uitvoerenden sprake zijn van een mix van taken, waarbij ze voor sommige meer autonoom opereren en voor andere gebonden kunnen zijn aan strikte bedrijfsvoorschriften.

3.4.4 De rol van de klant bij servicekwaliteit

Onderzoek binnen allerlei bedrijfstakken naar servicekwaliteit en klanttevredenheid is er primair op gericht de klanten beter van dienst te kunnen zijn en die daardoor uiteindelijk ook te behouden. Klanten spelen niet alleen een rol als beoordelaars van de dienstverlening, maar ook in de feitelijke uitvoering en de beeldvorming over de dienstverlening naar binnen en buiten toe (klachten, aanbevelingen). Het resultaat van de dienstverlening is zeer afhankelijk van de ‘medewerking’ van de klant zelf (Zeithaml & Bitner 1999). Dit geldt zeker in de sportsector, waar, of het nu competitiesport of fitness betreft, oefening en discipline van deelnemers worden gevraagd om tot resultaten te komen (Chelladurai 2006). In de medische sector wordt de term ‘adherence’ gebruikt om de mate aan te geven waarin de patiënt zich gedraagt volgens de aanwijzingen van de arts (Dishman 2001).

Klantparticipatie is wel gedefinieerd als “the degree to which the customer is involved in producing and delivering the service” (Dabholkar 1990). Onderzoek hiernaar maakt aannemelijk dat actieve inbreng van klanten bij de dienstverlening een bijdrage levert aan de kwaliteitsperceptie en tevredenheid van henzelf en anderen (Bettencourt 1997; Payne et al. 2008). Bettencourt onderscheidt drie mogelijke bijdragen van de klant: als ambassadeur van de organisatie, als coproductent en als organisatieadviseur. Bij sportactiviteiten is de inbreng van klanten groot. Of het een leuke training of wedstrijd is, ligt zeker niet alleen aan de trainer/coach, maar ook aan de sporters zelf als medespelers. Maar ook los van de directe samenwerking met de aanbieder kan de klant bijdragen. “Gymnasiums request their patrons to “Replace all barbells to racks when through” and to “Please wipe down all machines after use.” Customers may also assume a role of helping other customers (e.g., giving advice, providing directions)” (Bettencourt 1997: 384).

Wanneer de klant zelf actief de dienstverlening mede creëert, wordt er gesproken van ‘coproduction’ of ‘cocreation’ (Payne et al. 2008). Binnen het begeleide sportaanbod vervullen sporters die rol bijvoorbeeld in spelsituaties bij duo- en teamsporten en bij het samenstellen van een ‘vrije kuur’ of oefening in showsporten. Minder duidelijk lijkt deze inbreng aanwezig in fitnessactiviteiten, waar de deelnemer toch vaak voorgeschreven oefenstof afwerkt.

Na de laatste eeuwwisseling is op dit punt opnieuw een verschuiving in de rol van consumentenesignaleerd. De eerste tekenen van die rolverschuiving werden begin jaren tachtig alesignaleerd door Alvin Toffler (1980). Naarmate de samenleving zich meer ontwikkelt van een industriële naar een postindustriële, zal naar zijn oordeel het aandeel pure consumenten afnemen. Meer mensen gaan zich gedragen als prosument (‘prosumer’), mensen die (deels) hun eigen goederen en diensten willen produceren. Ze gaan meer doen aan doe-het-zelfacti-

viteiten, bakken hun eigen brood, maken hun eigen kleding en produceren hun eigen vertier. Hoewel niet op alle punten deelt Kotler (1986) de analyse van Toffler op hoofdlijnen en schetst hij op basis daarvan de kansen voor marketeers. Hij wijst erop dat de vraag naar individueel design en (zelf)instructiemateriaal en de rol van personal computers zullen toenemen. Prosumers zullen minder gebruikmaken van massamedia en behoefte hebben aan specifieke interessegerichte media (Kotler 1986).

De ontwikkeling en verspreiding van personal computers en het internet (web 2.0) hebben intussen geleid tot hernieuwde belangstelling voor de prosumer. Bedrijven spelen in op de behoefte van consumenten om verder te bouwen en innoveren op bestaande producten, zoals Lego, dat zijn klanten eigen bouwpakketten laat samenstellen en de meest populaire ook als product uitbrengt, maar ook Second Life, waar bijna alles wordt gebouwd door de gebruikers, of www.wuz.nl, het nieuwsplatform van *De Telegraaf*. Volgens Kuipers (2010) is de overgang van traditionele massamedia naar een grote (multi)mediamassa inderdaad gaande. Iedereen kan daaraan als ‘prosumer’ deelnemen, want we kunnen allemaal tegenwoordig tekst, beeld en geluid consumeren en verspreiden, bijvoorbeeld met onze mobiele telefoons. Sociale media zoals Facebook, YouTube en Twitter laten een explosieve ontwikkeling zien. Het is nog moeilijk te zeggen welke consequenties de opkomst van de prosumer zal hebben voor de dienstverlening en klantenbinding in de sportsector (Kuipers 2010; Lucassen & Wisse 2010).

3.5 Exit en voice als klantreacties op falende dienstverlening

De verschillende mogelijkheden van burgers om uiting te geven aan hun ongenoegen over slechte dienstverlening van bedrijven en overheden vormen een hoofdthema van het invloedrijke werk van Hirschmann (Hirschmann 1970). Naar zijn mening bestaan er twee basisvormen waarin individuen kunnen reageren op onvolkomenheden:

- exit: de optie waarbij de klant in geval van ontevredenheid kan kiezen voor een andere, concurrerende dienstverlener. In de serviceliteratuur wordt ook wel gesproken van overstagedrag (‘switching behavior’);
- voice: de optie waarbij de klant zijn mening kan uiten en daardoor ‘van binnenuit’ kan pleiten voor verandering. In de woorden van Hirschman: “Voice is defined as any attempt at all to change, rather than to escape from, an objectionable state of affairs, whether through individual or collective petition to the management directly in charge, through appeal to a higher authority with the intention of forcing a change in management, or through various types of actions and protests, including those that are meant to mobilise public opinion” (Hirschmann 1970: 30). Een bekende variant van voice is klachtgedrag.

Wanneer de exit-optie niet aanwezig is, hebben ontevreden klanten de mogelijkheid gebruik te maken van de voice-optie. In de praktijk laten klanten hun beslissing om wel of niet van de

exit-optie gebruik te maken vaak afhangen van de mate waarin zij denken dat het gebruik van de voice-optie daadwerkelijk tot de gewenste veranderingen zal leiden. Soms is de keuze voor exit dan ook een ultieme stap, nadat is gebleken dat een verandering van de service van de huidige leverancier geen haalbare kaart is.

Een andere overweging voor exit of voice heeft te maken met het soort klantrelatie dat onderhouden wordt. Hirschmann geeft aan dat het (gevoel) lid (te) zijn van een organisatie minder snel tot de exit-optie leidt dan een meer vluchtige klant-leverancierrelatie. Vergelijk in dat verband bijvoorbeeld de werking van loyaltysystemen van bedrijven (air miles, family-cards, bonuskaarten). Typische organisaties waar zowel voice als exit voorkomen zijn politieke partijen en vrijwillige organisaties of verenigingen. In dit type organisaties, waarvan leden zich mede-eigenaar voelen ('onze' club), verwacht men van het gebruik van voice ook effect. Een laatste, zeker voor publieke organisaties interessante observatie is dat de voice-optie (pas) echt goed functioneert als klanten een bepaalde mate van (politieke) invloed wordt gegeven die ze kunnen gebruiken als ze daartoe aanleiding zien.

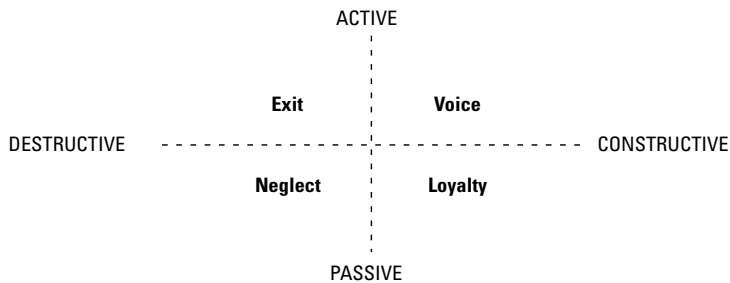
Kortom: er zijn verschillende redenen om de exit-optie niet te gebruiken. Belangrijk daarbij is de mate waarin de klant een gevoel van loyaliteit, van verbondenheid naar de dienstverlener heeft. De loyale klant is trouw aan een product, een merk, een organisatie, een leverancier. De aanwezigheid van loyaliteit maakt de manier waarop exit en voice naast elkaar functioneren begrijpelijk. Volgens Hirschmann remt loyaliteit de keuze voor de exit-optie en stimuleert zij het gebruik van voice. Voor de keuze tussen exit en voice acht hij twee factoren bepalend: (1) de mate waarin klanten (burgers, leden) bereid zijn de zekerheid van het 'verlaten' van de huidige leverancier te verruilen voor de onzekerheid van een verbetering in de bestaande dienstverlening en (2) de inschatting die klanten maken van hun mogelijkheden invloed te hebben op het beleid van de betreffende organisatie (Hirschmann 1970: 77).

Loyale klanten participeren vaak actief in activiteiten die gericht zijn op noodzakelijke organisatieverandering, anderen weigeren simpelweg de organisatie te verlaten en lijden in stilte. Uit recent onderzoek blijkt dat loyale klanten na een incident inderdaad vaker klagen dan niet-loyale (Zaugg & Jäggi 2006). Grote loyaliteit kan leiden tot de ideologische opvatting dat het verruilen van de huidige organisatie voor een andere een verkeerde beslissing zou zijn. Ook praktische argumenten kunnen een rol van betekenis spelen, zoals wanneer de moeite (kosten, tijd) om te wisselen van leverancier niet of nauwelijks opweegt (feitelijk of gevoelsmatig) tegen het handhaven van de huidige relatie.

Overigens is loyaliteit geen eenvoudig te operationaliseren concept, maar algemeen wordt aangenomen dat loyaliteit zowel een attitudecomponent kent als een gedragscomponent (Hofenk et al. 2011; Van den Burg 2007). Leck & Schijns wijzen er bijvoorbeeld op dat zich loyaal voelen nog niet altijd leidt tot loyaal gedrag (Leck & Saunders 1992; Schijns 2006). Schijns onderscheidt op grond van de mate van gevoelde verbondenheid en het feitelijke gedrag vier typen klanten: vrienden (verbonden/loyaal gedrag), sympathisanten (verbonden/weinig loyaal gedrag), functionarissen (niet verbonden/loyaal gedrag) en kennissen (niet gebonden/geen loyaal gedrag).

Op basis van het werk van Rusbult is het tegenwoordig gebruikelijk een vierde gedragsoptie toe te voegen aan Hirschmanns exit, voice en loyalty: neglect (Caryl E. Rusbult et al. 1982; Oudenhoven & Hofstra 2004; Rusbult et al. 1982). Neglect staat in dit EVLN-model^{xxxiv} voor de meest passieve vorm van reageren op teleurstellende dienstverlening: de zaak op haar beloop laten.

Figuur 3.4 Het EVLN-model (Rusbult, Zembrodt & Gunn 1982)



Nadat er jarenlang veel door bedrijven is geïnvesteerd in klantrelatiemanagement (customer relation management) staan in het laatste decennium de loyaliteitsprogramma's sterk in de belangstelling (spaaracties via zegels of bonuskaart, airmiles, rentepunten). Er zijn aanwijzingen dat die loyaliteitsprogramma's ook daadwerkelijk tot een hogere klantloyaliteit leiden (Hofenk et al. 2011), zowel attitude- als gedragsloyaliteit. Dit gebeurt direct doordat de programma's gewenst gedrag belonen. Daarnaast spelen overstapkosten een rol, waarbij de emotionele overstapkosten in het aangehaalde onderzoek wel van belang blijken, maar procedurele en financiële overstapkosten niet. Niet zozeer de 'harde' voordelen (zoals punten die je kunt sparen voor gratis cadeaus), maar vooral de 'zachte' aspecten (de band die je opbouwt met het bedrijf) van dit soort programma's lijken overstapkosten op te werpen, die vervolgens resulteren in loyaliteit.

Exit, voice en loyalty bij verschillende soorten dienstverleners

Voor deze studie is het van belang hoe Hirschmann verduidelijkt welke rol de reactievormen spelen bij verschillende dienstverleners (zie ook Van de Donk & Brandsen 2005). De exit-optie is de meest voor de hand liggende mogelijkheid voor klanten van marktgedreven private dienstverleners. De voice-optie is voor deze klanten vaak van beperkte betekenis – zij wordt weggevaagd door het voorhanden zijn van goede alternatieven en de mogelijkheid eenvoudig van dienstverlener te wisselen. Bij andere services, zoals in de relatie burger-overheid, is het overstappen naar een andere dienstverlener vaak niet mogelijk. De exit-optie is dus niet of nauwelijks voorhanden, waardoor de voice-optie ten principale dé manier is voor individuele personen om (on)tevredenheid te uiten. Zeker als het gaat om dienstverlening met een strikt

publiek karakter – denk aan overheidsmonopolies, zoals op het terrein van handhaving of de uitgifte van paspoorten – is de exit-optie voor burgers geen alternatief. De enige ontsnapingsmogelijkheid is dan het land verlaten, aldus Hirschmann (1970).

Bij de levering van semipublieke diensten en producten – denk aan openbaar vervoer, onderwijs en gezondheidszorg – is vaak maar tot op zekere hoogte sprake van een exit-optie. Burgers kunnen bijvoorbeeld kiezen tussen de trein of de bus, een bijzondere of een openbare school of een bepaalde huisartsenpraktijk of ziekenhuis. Soms is die keuze wel mede afhankelijk van bijvoorbeeld het inkomen (goedkope of dure medicijnen) of het regionale aanbod (algemeen of gespecialiseerd ziekenhuis). Veel publieke diensten zijn voor de burger meer op afstand komen te staan door schaalvergroting en het gebruik van digitale technieken (telefoon) en daardoor is het moeilijker voice te adresseren (Duivenboden & Lips 2002).

Vooraf in de (semi)publieke sector kan de loyaliteit van burgers samenhangen met ideologische standpunten. In tegenstelling tot de private sector ontberen publieke organisaties een directe incentive om de dienstverlening te verbeteren wanneer klanten voor de exit-optie hebben gekozen. Vertrekken leidt er eerder toe dat de dienstverlening verder verslechtert. Het bewustzijn van de werking van dit soort mechanismen in de publieke sector kan, samen met het maar beperkt of niet voorhanden zijn van goede alternatieven, reden zijn voor burgers om ondanks allerlei ongenoegens trouw te blijven aan een publieke dienstverlener.

In tabel 3.3 zijn voor de private en publieke sector de belangrijkste verschillen tussen het gebruik van de opties ‘exit’ en ‘voice’ en de overwegingen voor ‘loyalty’ in kaart gebracht.

Tabel 3.3 Hirschmann’s model: de private versus de publieke klant (Duivenboden & Lips 2002)

Opties en overweging	Private sector	Publieke sector
Exit-optie	Standaardoptie	Doorgaans niet beschikbaar, behoudens semipublieke diensten (zoals zorg en onderwijs).
Voice-optie	Doorgaans door exit-optie van minimale betekenis.	Vooraf gebruikt uit principiële overwegingen.
Loyalty-overweging	Afhankelijk van diverse argumenten: prijs, kwaliteit, snelheid, mate van klantenbinding.	Afhankelijk van ideologische standpunten of bewustzijn van werking mechanismen in de publieke sector.

Zoals hiervoor duidelijk is geworden, verschillen de mogelijkheden van klanten naar gelang het type dienstverlener. Door decentralisatie en privatisering krijgen (publieke) dienstverleners soms met een verandering van positie te maken, maar voor andere verschuift hun positie

door betrokkenheid bij publieke taken juist van het private naar het publieke domein (Lucassen & Van Kalmthout 2011). Dit heeft dan ook consequenties voor de omgang met hun klanten en voor de werkzame professionals. In dit verband wijden we graag ter afsluiting van dit hoofdstuk nog enkele woorden aan de gevolgen van de marktwerking in de maatschappelijke dienstverlening, die als voorland voor die in de sportsector zou kunnen gelden (Van 't Verlaat 2010).

3.6 Marktwerking in de maatschappelijke dienstverlening

In 2004 maakte de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) een diepgaande analyse van de manier waarop de kwaliteit van dienstverlening in de publieke sector wordt gecontroleerd en gestuurd (WRR Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 2004). De raad heeft dit onderzocht binnen de sectoren gezondheidszorg, onderwijs, volkshuisvesting, welzijn en arbeidsvoorziening. Deze sectoren hebben de laatste jaren belangrijke veranderingen doorgemaakt. Sinds het begin van de jaren negentig zoekt de overheid naar wegen om de dienstverlening binnen deze sectoren efficiënter en zakelijker te laten verlopen.

Het duidelijkst zichtbaar zijn de initiatieven geweest om meer marktwerking te introduceren in de maatschappelijke dienstverlening. Van markten kan worden gesproken als er verschillende aanbieders zijn met vergelijkbare producten, als er voldoende variatie is in de preferenties van cliënten en als de prijs wordt bepaald uit de interactie tussen vragers en aanbieders. Niet alle vormen van maatschappelijke dienstverlening blijken zich echter even goed te lenen voor marktwerking.

Een tweede, voor velen minder zichtbare, ontwikkeling bestaat uit de andere rol die de overheid zelf is gaan innemen. De ideeën en initiatieven voor een andere manier van bestuur zijn gestimuleerd door wat wel new public management (npm) wordt genoemd (Bannink et al. 2006; Leicht et al. 2009). Npm is een uit de Angelsaksische landen afkomstige stroming waarin een duidelijkere scheiding tussen beleid en uitvoering wordt bepleit. Dat zou de doelmatigheid van de overheid bevorderen en ook haar vermogen maatschappelijke problemen snel en goed aan te pakken. Allerlei taken, die de overheid bij de uitbouw van de verzorgingsstaat op zich had genomen, worden weer afgestoten of uitbesteed aan andere organisaties. Door deze gedelegeerde taakuitoefening zou er weer meer vrijheid van uitvoering ontstaan bij degenen die het dichtst op de huid van de maatschappelijke problematiek zitten (de professionals die bij deze organisaties werken). De politieke discussie zou dan weer meer over de hoofdlijnen kunnen gaan. Controle op de 'verplaatste' uitvoering vindt plaats via systemen van verantwoording (accountability) (Albeda 2002; Bovens & 't Hart 2005; De Bruijn 2001; Groot 2010; Houlihan & Green 2009; Trommel 2009).

Het is de bedoeling geweest om met het npm een frisse wind te doen waaien door de vele bureaucratie en de onduidelijke taakverdeling tussen de verschillende instellingen. Deze opzet is volgens de raad echter maar zeer ten dele geslaagd. Ze leidt tot een activerende opstelling van de overheid die burgers en organisaties prikkelt om een bijdrage te leveren aan haar

beleidsambities (Verhoeven & Ham 2010). Het activerende beleid heeft in veel gevallen zelfs nieuwe vormen van bureaucratie in het leven geroepen. De overheden willen het uitbestede werk namelijk heel nadrukkelijk aansturen, bijvoorbeeld via prestatiecontracten en kwaliteitshandvesten, en controleren wat ervan terecht komt. Om controle te houden op de financiën, de kwaliteit van de dienstverlening en de uitvoering van de doelstellingen is een heel stelsel van interne en externe toezichthouders opgetuigd (Baarsma 2005; Trommel 2009). Ook binnen de sportsector is een ontwikkeling zichtbaar naar resultaatgestuurd sportbeleid (Van den Heuvel 2006).

Een derde ontwikkeling die de raad beschrijft is de toegenomen macht van de consument van de publieke maatschappelijke diensten. Die hangt samen met de toegenomen marktwerking, die de keuzemogelijkheden vergroot. Bovendien zijn de cliënten, onder andere door de snelle ontwikkeling van het internet, veel beter geïnformeerd en hebben zij in veel sectoren meer medezeggenschap gekregen. En het functioneren van veel dienstverlenende organisaties is kritisch onder de loep genomen; zij zijn voortdurend aangespoord om meer klantgericht en vraaggestuurd te gaan werken (Gastelaars 2007).

Naar het oordeel van de WRR is er een sterke neiging om alle heil te verwachten van één bepaalde aanpak om de kwaliteit en doelmatigheid van de maatschappelijke dienstverlening te verbeteren: ofwel alle pijlen worden op de bestuurlijke vernieuwing gericht, ofwel de cliënt wordt heilig verklaard, ofwel een radicale herwaardering van de professional wordt bepleit. Deze neiging vloeit voort uit de vanzelfsprekende spanningen en verschillen van inzicht tussen cliënten, professionals, bestuurders en politici. Deze partijen handelen ieder vanuit een ander perspectief, vertegenwoordigen andere belangen en beschikken over andere kennis.

Bovendien is hier volgens de raad sprake van een botsing tussen verschillende logica's. Deze logica's corresponderen met de genoemde indeling in betrokkenen, maar zijn tegelijkertijd breder van aard. Bij de beschouwingen over de verhoudingen tussen staat, markt en civil society in paragraaf 2.5 kwamen zij ook al ter sprake (Braun 2003; Van de Donk & Brandsen 2005; Verhagen 2005).

Zo opereert het management van een maatschappelijk dienstverlenende instelling binnen een bepaalde institutionele logica, een systeem van wet- en regelgeving en financieringsmodellen, aangevuld met bestuurlijke prikkels die zijn bedoeld om de coördinatie en de sturing van de sector vorm te geven. Binnen de instelling fungeert een dergelijke institutionele logica meer of minder op de achtergrond. Instellingen worden weliswaar 'aangestuurd' binnen een institutioneel regime, ze werken tegelijkertijd redelijk autonoom als zelfstandige organisaties vanuit een eigen maatschappelijke oriëntatie.

Binnen de instellingen vindt de feitelijke dienstverlening plaats, een proces dat de auteurs aanduiden met de term provisielogica. De provisielogica omvat de taakuitoefening van management en professionals in een organisatie en de vormgeving van het primaire proces van de feitelijke dienstverlening (bijvoorbeeld de inrichting van de operatiekamer, de wijze van organisatie van de sportactiviteit, de verzorging van ouderen of de opvang van kinderen).

De cliënt komt in beeld bij de vraaglogica: de noden en behoeften waarmee cliënten professionals en instellingen benaderen, maar ook de eisen en verlangens die zij op tafel leggen.

De vraag is of de complexiteit van de problematiek in de maatschappelijke dienstverlening is te verminderen door – zoals bij new public management gebeurt – de vraaglogica dominant te verklaren, bovenaan in de hiërarchie te plaatsen en sturend voor de andere te laten zijn. Kenmerkend voor de maatschappelijke dienstverlening is juist dat de genoemde partijen van elkaar afhankelijk zijn en er tegelijkertijd spanning bestaat tussen het institutionele regime waarbinnen de sectoren functioneren, de oriëntatie waarmee de dienstverlenende instellingen en de daar werkzame professionals opereren en de vraag die cliënten ten aanzien van die instellingen uiten. Daardoor sluiten de verschillende belangen, taken, eisen en behoeften onvoldoende op elkaar aan of werken zij elkaar tegen, waardoor de feitelijke dienstverlening (en de dienstverlener) in de knel komt. Die spanningen zijn volgens de WRR echter nooit geheel weg te nemen.

De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling gaat nog een stap verder en meent dat de legitimiteit van maatschappelijke dienstverleners door het gevoerde beleid onder druk is komen te staan. “Of het nu gaat om welzijnsinstellingen, scholen, omroepen of ontwikkelingsorganisaties: overal is de druk groot om meer diensten te verlenen tegen minder geld, om meer verantwoording af te leggen tegen minder vrijheid om eigen keuzes te maken. In hun overlevingstocht zitten organisaties gevangen in enerzijds disciplinerende vanuit wetgeving en toezichtorganen en anderzijds de eisen van de markt. Ze raken vervreemd van hun achterban, aan wie ze juist hun legitimiteit zouden moeten ontleenen” (RMO 2010: 2). Er zal daarom moeten worden gezocht naar een manier om productief met deze spanningen om te gaan en de verschillen juist te benutten.

Ook non-profitorganisaties zoals sportverenigingen worden nadrukkelijker geconfronteerd met de logica van de markt, waarin uiteindelijk de consumenten bepalen welke ontwikkelingskansen verschillende aanbieders hebben. Bovendien zien we ook sterkere relaties ontstaan tussen sport en de publieke taken van de overheid (Lucassen & Van Kalmthout 2011). Sport wordt daarbij als een instrument benaderd en van sportorganisaties wordt verwacht dat zij een bijdrage leveren aan de beleidsdoelen van de overheden. Waar binnen de marktbenadering de vraaglogica overheerst, overheerst bij een benadering vanuit de publieke taak de institutionele logica.

Het naast elkaar en soms in combinatie met elkaar voorkomen van deze benaderingen maakt het niet eenvoudiger eenduidige kwaliteitsnormen te formuleren, en in het verlengde daarvan heldere bekwaamheidseisen voor sportwerkers. We lopen daarbij vaak aan tegen dilemma's, bijvoorbeeld de afweging tussen efficiency en gezamenlijke zelfwerkzaamheid bij sportverenigingen. Vanuit een economisch oogpunt geredeneerd is de efficiency en effectiviteit van een sportvereniging nastrevenswaardig. Vanuit een sociaal-cultureel oogpunt echter zijn zelfwerkzaamheid, democratisch werken en sociabiliteit juist gewaardeerde kwaliteiten. Voor beide valt veel te zeggen, maar ze staan in een onderlinge concurrentieverhouding en gaan niet

altijd even goed samen (Vos et al. 2012). Er doet zich een kwaliteitsdilemma voor: in het beleid moet een keuze tussen twee kwaliteiten worden gemaakt die altijd problematisch uitvalt. In de benadering van dergelijke dilemma's kunnen ook de opvattingen van direct betrokkenen zoals managers en sportleiders uiteenlopen (Chelladurai 2000). Zo constateren MacIntosh & Doherty in een onderzoek naar de kernwaarden van fitnesscentra dat daarin grote verschillen van opvatting zijn tussen het oordeel van keteneigenaren en dat van locatiepersoneel (MacIntosh & Doherty 2007).

In het debat over de kwaliteit van de maatschappelijke dienstverlening is de positie en rol van professionals uitgebreid ter discussie gesteld. De ontwikkelingen naar 'besturing op afstand' en het vergroten van de macht van de consumenten hebben ingrijpende gevolgen voor de positie van de uitvoerders zelf, de professionals. De analyses onderstrepen dat de professionele logica nogal eens naar de achtergrond wordt gedrukt door het accent op de institutionele logica (accountability) en de vraaglogica (vraaggerichtheid, klantvriendelijkheid) (Bannink et al. 2006; Kremer & Verplanke 2004; Noordegraaf 2008; Tonkens 2003; Verhagen 2005). Zo leidt het toegenomen accent op klantgerichtheid er volgens Gastelaars toe dat van de medewerkers allerlei nieuwe vaardigheden worden gevergd: omgaan met meer verschillende klanten, meer samenwerken met andere partijen, omgaan met computers en registratie- en rapportageprogramma's, meer flexibel inzetbaar zijn (Gastelaars 2007; Trappenburg 2006). Van de beoogde toegenomen 'vrijheid van uitvoering' is nauwelijks sprake. Er is eerder sprake van minder ruimte voor de dienstverleners zelf, die worden geacht hun ontwikkelde capaciteiten klantgericht in te zetten en 'volgens contract' te leveren. De WRR spreekt van een onwenselijke beknelling van de professional tussen bureaucratie en markt.

De pressie om meer marktgericht te opereren is ook in andere landen al langer voelbaar. Leicht c.s. constateren na vergelijkend onderzoek dat het streven naar grotere accountability van de betrokken professionals op gespannen voet staat met de gewenste grotere efficiency, omdat de ingevoerde bureaucratische rapportage- en toezichtvormen dit dwarsbomen (Leicht et al. 2009). Kremer & Verplanke (2004) laten bij onderzoek naar de effecten van npm in het opbouwwerk zien dat de feitelijke invoering in de praktijk op sommige onderdelen verder is gevorderd (prestatieafspraken) dan op andere, bijvoorbeeld het aanbesteden. Ook zij zien de bureaucratie toenemen wanneer de overheid de touwtjes aantrekt en wijzen op het risico dat de mondigste burgers de dienst gaan uitmaken en onevenredig profiteren.

Als de eerder signaleerde ontwikkeling naar een zwaarder beroep op de maatschappelijke taken van sportorganisaties doorzet, zijn de spanningen die hier worden signaleerd ook binnen de sportsector te verwachten. Gerelateerd aan de maatschappelijke positie en rol die aan sport wordt toegekend en aan het dominante sturingsmodel dat daarbij wordt gehanteerd zal ook de kwaliteit van dienstverlening worden beoordeeld en de bijdrage van professionals daaraan. Ook bij de kwaliteitsbeoordeling in de sport worden dan verschillende logica's relevant. Net zoals in de maatschappelijke dienstverlening kunnen die ook in de sport tot lastige dilemma's en spanningen leiden (Eichberg 2006).

3.7 Conclusie

Bij dit onderzoek beschouwen we de ontwikkelingen in het functioneren van sportleiders naar analogie van dat van medewerkers van dienstverlenende organisaties. Als belangrijke kenmerken van diensten worden (ondanks allerlei discussie hierover) nog steeds beschouwd: ontastbaarheid, heterogeniteit, ondeelbaarheid van productie en consumptie en vergankelijkheid. Bij het aanbieden van vormen van begeleide sportbeoefening zien we deze kenmerken duidelijk terug: sporters spelen zelf een belangrijke actieve rol bij de feitelijke levering van de dienst, die niet kan worden 'opgeslagen' en die, onder meer omdat mensen met sterk uiteenlopende motieven er gebruik van maken, een grote mate van heterogeniteit vertoont. In aansluiting bij analyses van Lovelock, Hasenfeld en Chelladurai kan het aanbieden van mogelijkheden tot sportbeoefening worden beschouwd als een people processing 'human service', waarbinnen verschillende onbegeleide ('consumer') en begeleide ('professional') varianten kunnen worden onderscheiden.

Dienstverlenende organisaties voor dergelijke human services kunnen in navolging van Gastelaars in een zestal typen worden onderscheiden, waarvan met name de professionele organisatie en vrijwillige vereniging voor dit onderzoek in de sportsector relevant zijn. Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen (ICT) werken door in de verhoudingen tussen dienstverlenende organisaties, uitvoerenden en klanten en worden onder meer zichtbaar als een verschuiving van de (vaste) relaties tussen dienstverleners en hun klanten naar pseudorelaties en encounters. Ook in de sportbegeleiding wordt steeds meer van geavanceerde technologie gebruikgemaakt, waarbij de ontwikkeling en toepassing zich concentreert op de topsport.

Algemeen wordt ervan uitgegaan dat de kwaliteit van dienstverlening een belangrijke rol speelt in de tevredenheid van klanten en daarmee in hun binding aan een dienstverlenende organisatie (loyaliteit, behoud, retentie). De kwaliteit van dienstverlening is lastig te meten, maar toch is hiervoor een aantal systemen ontwikkeld, zoals het veelgebruikte SERVQUAL en SERVPERF, waarin vijf elementen als maatgevend voor de geleverde kwaliteit worden beschouwd: betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid, empathie en tastbare aspecten van de dienst. Goede dienstverlening op deze punten wordt door klanten uiteindelijk gewaardeerd met een grotere loyaliteit, die kan worden afgelezen aan de ongevoeligheid voor prijswijzigingen, het klachtgedrag en de bereidheid tot aanbevelen en tot een vervolgaankoop.

Hoe de kwaliteit van dienstverlening ook wordt gemeten, steeds wordt vastgesteld dat de eigenschappen van het uitvoerende personeel daarbij een belangrijke rol spelen. Bij het aanbieden van begeleide sportmogelijkheden is het de sportleider die in directe interactie met de klanten een 'service encounter' heeft. In dit 'moment van de waarheid' ervaart de klant hoe de dienst feitelijk wordt geleverd. Dan blijkt of de medewerker beschikt over de doorslaggevende kwaliteiten, waarbij het naast 'professionaliteit' gaat om factoren als empathie, personalisatie en voldoende beslisruimte.

Omdat bij human services sprake is van gelijktijdige productie en consumptie spelen klanten zelf een duidelijke ('coproducer') rol in het dienstverleningsproces. Bij sportactiviteiten

gaat dit in veel gevallen verder dan het volgen van instructies en kan deels (showsport, spel- en teamsport) ook van cocreatie worden gesproken.

Wanneer de geleverde dienstverlening onder de maat is, kunnen afnemers hier op verschillende manieren op reageren, die in aansluiting bij Hirschmann worden onderscheiden in: negeren (neglect), accepteren (loyalty), klagen (voice) of opstappen (exit). De mogelijkheden om van deze opties gebruik te maken verschillen echter tussen typen dienstverleners, bijvoorbeeld tussen bedrijven, verenigingen en (semi)publieke services. Zo is opstappen of wisselen van dienstverlener lastig als het een publieke dienst betreft zoals openbaar vervoer en lijkt 'voice' de aangewezen reactievorm voor democratisch ingerichte verenigingen.

Onder meer door de invoering van het zogenoemde 'new public management' bij de overheden verandert de wijze waarop de (semi)publieke maatschappelijke dienstverlening is georganiseerd. Marktwerking en klantgerichtheid bij de betrokken organisaties worden daarbij gestimuleerd en hun verantwoordingsverplichtingen (accountability) nemen toe. Deze ontwikkeling heeft voor de betrokken professionals als gevolg dat zij worden geconfronteerd met een toenemende bureaucratie en met verschillende productielogica's die onderling op gespannen voet kunnen staan en hun beslissruimte kunnen beperken. Omdat ook sportaanbieders zoals sportverenigingen meer en meer een rol krijgen toebedeeld in de maatschappelijke dienstverlening kan worden verwacht dat werkers in de sport met soortgelijke spanningen en dilemma's te maken gaan krijgen.

De differentiatie en functievermenging bij sportorganisaties die we in hoofdstuk 1 beschreven maken het voeren van een goed kwaliteitsbeleid voor sportleiders tot een ingewikkelder opgave. De beschreven ontwikkeling van kwaliteitsanalyse in dienstverlenende organisaties onderstreept de cruciale rol die goede dienstverlenende medewerkers spelen in het leveren van kwaliteitsvolle diensten. Tegelijkertijd werd aan de hand van de analyse van de ontwikkeling in de maatschappelijke dienstverlening duidelijk dat een verschuiving in de positie van organisaties van publiek naar privaat of van civiel initiatief naar publiek kan leiden tot het naast elkaar hanteren van verschillende kwaliteitsverwachtingen die met elkaar botsen. Als sportorganisaties moeten uitblinken, wat betekent dat dan? Uitblinken in het bedienen van hun leden, in het maken van winst of in het vervullen van een maatschappelijke taak? Of moet dit tegelijk worden gerealiseerd? En welk soort medewerkers met welke bekwaamheden zijn daar dan voor nodig?

De verbreding van het palet van sportaanbiedende organisaties werkt naar verwachting nog op een andere wijze door. In het voorgaande hoofdstuk beschreven we de ontwikkeling van de sport van een zogenoemde sellers market naar een buyers market, waarin naast sportverenigingen ondernemingen en publieke aanbieders een uitgebreider rol spelen. De toenemende concurrentie tussen aanbieders vormt, in combinatie met het toegenomen accent op marktwerking in de publieke dienstverlening en een kritischer houding bij consumenten, een stimulans voor exitgedrag en niet voor een grotere binding met dienstverleners die is gebaseerd op betrokkenheid en vertrouwen. Worden hier loyaliteit en duurzame betrokkenheid bij sport(organisaties) op het spel gezet? Immers, er is sprake van marktverhoudingen tus-

sen dienstverleners, waarbij klanten moeten worden weggelokt bij anderen (Jordan 2005). De omgang met 'klokkenluiders' maakt zichtbaar dat voice in sommige delen van het bedrijfsleven, maar ook van de publieke dienstverlening bepaald geen eenvoudige keuze is. Voice wordt in deze omstandigheden niet bevorderd, terwijl deze activiteit zeer van belang is voor een gerichte kwaliteitsverbetering.

Sportleiders tussen vrijwillige inzet en professionele dienstverlening

Hoofdstuk 4

In het vorige hoofdstuk werd een beeld geschetst van de algemene theorievorming over dienstverlenende organisaties, de kwaliteitsanalyse bij dienstverlenende organisaties en de betekenis van het dienstverlenende personeel daarbij. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste sportaanbieders nader en gaan vooral in op de positie van de trainer/coaches en sportleiders daarbij. Welke opvattingen bestaan er bij sportdeelnemers over de servicekwaliteit van sportaanbiedende organisaties en over effectief functioneren van trainer/coaches en aan welke eisen moeten effectieve trainer/coaches volgens hen voldoen?

Hoofdstuk		
1	Assessment als verbinding tussen vraag naar begeleiding bij sport & Professionele ontwikkeling van sportleiders	
2	Veranderende opvattingen over excellente sportbegeleiding in relatie tot de maatschappelijke positie van sport	
3	Management van servicekwaliteit en betekenis van personeel daarbij. Ervaringen in andere maatschappelijke sectoren	
4	<i>(Wensen t.a.v.) Servicekwaliteit bij uiteenlopende typen sportaanbieders</i>	
5	Inrichting systeem van functiegerichte kwaliteitstoetsing of competentieassessment van sportleiders IKTrainer / Trainerscan	
6	Adoptie van deze innovatie en factoren die daarop van invloed zijn	Kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van sportorganisaties
7		Gangbare leerpraktijken van sportleiders
8		Aanpak van competentiegericht opleiden van sportleiders
9		Analyse van het adoptieproces bij gebruikers
10	Conclusie – theoretische inzichten en mogelijke beleidsverbeteringen voor het ontwikkelde assessment	


4.1 Het sportaanbod als service beschouwd^{xxxv}

Bij het realiseren van het sportaanbod gaat het, zoals eerder betoogd, niet zozeer om het aanbieden van een aantal materiële goederen, maar om een dienst (De Knop 1999c; Van Hoecke 2000; Van Zoest 2002b; Woratscheck 1998). De sportaanbiedende organisaties beschouwen we in dit onderzoek in de terminologie van Hasenfeld (1993) als human service-organisaties. Diensten bezitten een aantal specifieke kenmerken. Ze zijn immaterieel en consumptie en productie vinden gelijktijdig plaats. Maar ook is duidelijk dat diensten een grote variatie kennen. In hoeverre zijn de typische dienstenkenmerken terug te vinden bij de aanbieders van actieve sportmogelijkheden?

Van Hoecke gaat in zijn dissertatie (2000) uitgebreid in op de mate waarin sportbeoefening aan de typische kenmerken van diensten tegemoetkomt. We volgen hier op hoofdlijnen zijn betoog.

- ontastbaarheid of immaterialiteit (intangibility) vormt een eerste kenmerk van diensten. Toch speelt de fysieke component wel degelijk een rol bij sportbeoefening. De accommodatie of omgeving waarin aan sport wordt gedaan bepaalt tot op zekere hoogte de beleving en ervaring bij de activiteit. Ook het beschikbare materiaal is van groot belang. Gaat het om een binnen- of een buitensport? Buiten spelen regen, wind en hitte mee, binnen veelal niet. Salome beschrijft in haar onderzoek naar buitensporten die nu ook veel in een hal worden beoefend, zoals skiën en klimmen, hoe de beleving tussen deze omgevingen verschilt (Salome 2011). Bij sportieve diensten is vaak sprake van een mix van tastbare en ontastbare elementen. De fysieke context wordt wel aangeduid met de term *servicescape* of *sportscape* (Wakefield & Blodgett 1994). Verschillende sportieve activiteiten kunnen worden onderscheiden naar de mate waarin materiële voorzieningen een rol spelen in het totale aanbod. Binnen fitnesscentra bestaat een belangrijk deel van het aanbod uit het beschikbaar stellen van toestellen, waar vaak zonder uitgebreide begeleiding gebruik van wordt gemaakt. Bij veel andere sportactiviteiten speelt juist de persoonlijke begeleiding een centrale rol en is het materiële aspect minder van belang, zoals bij aerobics;
- consumenten gebruiken drie typen eigenschappen om de kwaliteit van goederen of diensten te evalueren: zoekkwaliteiten, ervaringskwaliteiten en geloofskwaliteiten. Zoek kwaliteiten zijn de meer tastbare eigenschappen die de consument goed vooraf kan zien en beoordelen, zoals kleur, geur, stijl, maat en prijs. Veel producten zoals kleding en meubels bezitten uitgesproken zoekkwaliteiten. Ervaringskwaliteiten zijn die eigenschappen die niet vooraf, maar pas tijdens het gebruik duidelijk worden, zoals smaak en duurzaamheid. Geloofskwaliteiten zijn die eigenschappen die de gebruiker zelfs tijdens of na het gebruik niet goed kan beoordelen, vanwege hun complexiteit. Zo kunnen maar weinigen de werkzaamheden van een automonteur goed beoordelen. Voor de beoordeling van diensten zijn mensen over het algemeen meer aangewezen op ervarings- en geloofselementen. Diensten zijn daarom moeilijker vooraf te beoordelen. Dit geldt zeker ook voor sportservicescapes. Hoewel men zich meestal wel vooraf een beeld kan vormen van de sportruimte en -materialen worden sportactiviteiten hoofdzakelijk geëvalueerd op basis van persoonlijke ervaring. Men moet het hebben meegemaakt;

Figuur 4.1 Evaluatiecontinuüm Zeithaml en Bitner (2003)

Eigenschappen van product of dienst				
	Search	Experience	Credence	
Eenvoudig te beoordelen				Moeilijk te beoordelen

- simultaneïteit van productie en consumptie is bij sportdiensten een duidelijk gegeven. De afnemer speelt letterlijk een actieve rol en is zoals eerder benadrukt betrokken in de dienstuitvoering. Door deze betrokkenheid heeft de klant ook een deel van de kwaliteit in eigen hand. Dit heeft belangrijke consequenties voor de aanpak van kwaliteitsmanagement. De kwaliteit van het sportaanbod wordt volgens Keus (1998) grotendeels bepaald door het interactief proces met contactpersonen. Hoewel de sporter vaak niet de enige deelnemer zal zijn aan een les of oefensessie is deze medevormgever van de service encounter – de persoonlijke interactie tussen de klant (sporter) en de dienstverlener (begeleider) – (Suprenant en Solomon 1987);
- heterogeniteit is een volgend kenmerk van diensten, waarbij kan worden aangetekend dat human services vaak sterk persoonsgebonden zijn. Het beoogde resultaat is immers een ontwikkeling bij de afnemer. Dat de kwaliteit afhankelijk is van degene die de dienst verleent, en van wanneer, waar en hoe de dienst wordt aangeboden, leidt tot een grote variabiliteit. Daarbij bepalen contactpersonen zoals trainer/coaches als dragers van de uitvoering grotendeels de kwaliteit. Op de opleiding en training van contactpersonen (Sasser 1987, Kotler 2000) ligt dan ook vaak veel nadruk, vanwege de grote rol van de menselijke factor. Hoewel ook de klant een rol speelt is die soms weinig stuurbaar. Al met al zijn er bij human services weinig mogelijkheden tot standaardisatie;
- ten slotte het kenmerk vergankelijkheid: bij human services zoals het aanbieden van sport is geen voorraadvorming mogelijk. Op de steeds wisselende vraag kan daardoor moeilijker worden ingespeeld. Dit geldt bij vrijwilligersorganisaties nog sterker, omdat zij minder kunnen beschikken over vast en voortdurend beschikbaar personeel. In hoofdstuk 1 kwam het probleem van kadertekort in de sport al ter sprake en de inflexibiliteit op dit punt wordt onderstreept door het feit dat een aanzienlijk deel van de sportclubs een wachtlijst heeft (Van Kalmthout & Lucassen 2008).

De kenmerken van diensten in het algemeen blijken dus ook voor het aanbieden van actieve sportmogelijkheden in belangrijke mate op te gaan. In hoofdstuk 2 beschreven we de interne differentiatie van de sportsector. We zagen hoe het aanbieden van sportactiviteiten, dat aanvankelijk binnen sportverenigingen voornamelijk het karakter van een mutualsupportorganisatie (voor en door elkaar) had, is aangevuld door (publieke en commerciële) aanbieders die

meer volgens een servicedelivery-aanpak werken. De twee belangrijkste aanbieders – sportverenigingen en sportscholen/fitnesscentra – vormen het onderwerp van een nadere analyse in de navolgende paragraaf.

4.2 Benadering van sportverenigingen en fitnesscentra als human service-organisaties

Belangrijke onderscheidende kenmerken tussen deze twee aanbieders zijn het al of niet hebben van een profiitkarakter en de mate waarin vooral vrijwilligers of professionals het aanbod realiseren.

Ook voor de sportvereniging is sinds enige tijd een streven zichtbaar om haar functioneren meer te richten op een dienstverlenende aanpak, mede omdat die beter aansluit bij de beoogde maatschappelijke rol van verenigingen^{xxxvi}. De ontwikkeling van de organisatie heeft ook consequenties voor de positie en rol waarin sportleiders geacht worden te werken.

4.2.1 Een typering van sportaanbiedende organisaties: sportverenigingen

Sportverenigingen als sportaanbieder

In de eerder aangehaalde typologie van Gastelaars (2007) worden verenigingen als een specifiek type dienstverlener beschouwd. Op verschillende voor dienstverleners kenmerkende punten wijken ze af van andere serviceorganisaties. Hun sturende of kernwaarde is het organiseren van betrokkenheid bij de missie of bij datgene waar de vereniging voor staat. Of dit nu het beschermen van de Waddenzee is, het organiseren van vakanties voor gehandicapten of het samen beoefenen van sport, hun corebusiness is het onderhouden van de collectieve betrokkenheid van de leden hierbij. Degenen die de dienstverlening uitvoeren zijn veelal leden als alle andere, verenigingen kennen een uitgesproken vrijwilligerscultuur. De eigen leden zijn veelal ook de primaire doelgroep of klantengroep van de dienstverlening, maar de dienstverlening of de acties kunnen ook nadrukkelijk op derden zijn gericht. Informele verhoudingen en bindingen overheersen in de organisatie (Gastelaars 2007). Bij deze karakterisering schemert al door dat er ook binnen de verenigingen weer grote verscheidenheid bestaat. Voor de plaatsing van sportclubs grijpen we terug op de indeling die Meijs (1997) hiervan geeft.

Verenigingsvormen: tussen mutual support en service delivery

Meijs (1997) heeft in zijn proefschrift een uitgebreide analyse gegeven van de karakteristieken van verschillende typen verenigingen en de gevolgen daarvan voor de wijze van management. Hoogendam & Meijs (1998) ontleen aan Handy een indeling in vrijwilligersorganisaties gebaseerd op hun doelstellingen: mutual support, service delivery en campaigning (1998: 29). Mutual benefit of mutual support organizations zijn opgericht “to provide collective benefits more or less exclusive for its members” (Handy, geciteerd bij Hoogendam & Meijs).

De mutualsupportorganisatie bestaat omdat een bepaalde groep mensen zich verenigt op iets dat hen (ver)bindt, bijvoorbeeld een bepaalde ziekte, het verzamelen van speelgoedberen of een sport. Mutualsupportorganisaties richten zich op onderlinge steun en hulpverlening tussen de leden van de organisatie of het behalen van gezamenlijk voordeel. Onderlinge solidariteit en gezelligheid zijn de belangrijkste waarden, met een informele werksfeer en interne democratie. Bij mutualsupportorganisaties is er vooral sprake van een cultuur van 'dingen samen doen'. Hier is de relatie tussen leden en vrijwilligers erg sterk. Een grote frustratie bij mutualsupportorganisaties is dat (veel) anderen niets doen. Er is een vaag impliciet contract dat ieder lid een bijdrage in tijd moet leveren, maar hoeveel is onduidelijk. Bij mutualsupportorganisaties moet iedere vrijwilliger en beroepskracht de eigenschap waarop de organisatieleden zich verenigen bezitten of die ten minste duidelijk en zichtbaar accepteren en begrijpen. In een gezonde mutualsupportorganisatie is veel mogelijk. Het werven van vrijwilligers is in feite het actief maken van leden. Dit maakt in theorie de ledenwerving vergeleken met servicedeliveryorganisaties gemakkelijker, omdat de potentiële vrijwilligers bekend zijn. Andersom leidt dit soms tot een 'misfit' tussen organisationele capaciteiten en ambities. In theorie en praktijk zijn de capaciteiten van vrijwilligers beperkt door de capaciteiten van de aangesloten leden.

Servicedeliveryorganisaties zijn gericht op het bedienen van een echte klant of cliënt buiten de organisatie. In het algemeen streven de vrijwilligers en medewerkers van deze organisaties ernaar om de klanten goed te bedienen. Dit betekent dat er acceptatie is voor management, selectie, werving en dergelijke (coördinerende) taken/werkzaamheden. Het is alleen mogelijk om als vrijwilliger toe te treden tot een servicedeliveryorganisatie wanneer men over de vereiste kwalificaties beschikt. Servicedeliveryorganisaties worden gekenmerkt door een zekere professionaliteit en klantgerichtheid.

De campaigningorganisatie heeft niet één echte klant of cliënt, maar een hele wereld om te overtuigen. Voor deze organisatie geldt dat iedere 'gelovige' er één is. Als je gelooft in de goede zaak, dan word je geaccepteerd als vrijwilliger. Iedere bijdrage is welkom en mag eigenlijk niet worden betwist. Dit leidt ertoe dat er vaak nauwelijks acceptatie is voor het management. De 'organisatie' is geen issue in een campaigningorganisatie. De meeste vrijwilligers – maar ook beroepskrachten – vinden dat dat maar door iemand gedaan moet worden. Binnen campaigningorganisaties woeden soms vrij heftige discussies over de effectiviteit van instrumenten en de juiste, normatief verantwoorde doelstelling/ideologie en wie daarvan de 'echte' aanhangers zijn. De relatie met leden (en vrijwilligers) staat hiermee voortdurend onder spanning. Spreekt de organisatie wel namens de mensen die zij claimt te vertegenwoordigen? Deze discussie wordt aangewakkerd door buitengesloten leden en stakeholders zoals financiers of de overheid. Een andere consequentie van het managementdilemma lijkt te zijn dat campaigningorganisaties meer dan andere organisaties draaien op kernvrijwilligers. Juist in campaigningorganisaties geldt dat het werk nooit stopt en dat het bijna een integraal onderdeel van je leven wordt.

In navolging van Coopmans (1997) kunnen we de traditionele sportvereniging typeren als een mutualsupportorganisatie met een specifieke organisatiecultuur, een combinatie van democratie en 'personencultuur'. Het bestuur van een traditionele vereniging is gekozen uit en door de leden en bestuurt namens hen aan de hand van de kernwaarden van de organisatie.

Traditionele verenigingen hebben een informele taakverdeling met vrijwilligers in bestuur en uitvoerende posities. Er is een cultuur van ongeschreven regels, 'iedereen' kent elkaar en er is een grote mate van solidariteit (Heinemann 1980; Rubingh & Westerbeek 1992). Voordeel van de saamhorigheid en vrijwilligheid is dat er vaak verbazend veel mogelijk is door de inspanningen die clubleden bereid zijn te leveren. Aan de andere kant gebeurt dit niet altijd op de meest efficiënte manier, omdat het belangrijker wordt gevonden dat het gebeurt.

De wijze van functioneren heeft in veel verenigingen de laatste decennia meer trekken gekregen van een servicedeliveryorganisatie, waarbij meer formele eisen worden gesteld aan bestuur en uitvoerenden en leden minder nadrukkelijk worden aangesproken op een bijdrage als vrijwilliger.

Het vrijwillige karakter van een organisatie kan een aantal vervelende gevolgen hebben, die Handy omschrijft als perils of voluntarism: tyranny of democracy (iedereen willen laten meebeslissen), strategic delinquency (van het goede doel getuigen is belangrijker dan effectieve acties) en the servant syndrome (beter goedkoop dan goed) (Meijs 1997: 56). Het spanningsveld rondom (formele of informele) besluitvorming wordt ook door Antonissen & Boessenkool gesignaleerd (1997). Hoewel naar ontwerp democratische organisaties, waar voice goed mogelijk is, speelt in veel verenigingen de kwestie van de beslissingsmacht. Vaak is een klein groepje actieve personen nogal dominant. Werving van nieuwe bestuurders en vrijwilligers gebeurt vooral in een kring van (betrouwbare) gelijkgestemden, waardoor verenigingen oligarchische trekken hebben. Bovendien stroomt zo weinig nieuwe kennis de club binnen, betogen Thiel & Meier (2005).

Rationaliteit speelt in het besluitvormingsproces in verenigingen een beperkte rol. Emoties voeren de boventoon, waardoor de voor- en nadelen van besluiten niet altijd goed worden afgewogen. In de traditionele sportvereniging spelen efficiëntie en effectiviteit geen duidelijke rol en verloopt de communicatie per definitie rommelig (Thiel & Meier 2005). Zich inspannen voor de goede zaak is vaak belangrijker dan (maximaal) resultaat boeken. Dit wordt in de hand gewerkt door het steunen op vrijwilligers, van wie men soms vindt dat het al heel mooi is dat zij bereid zijn een functie te vervullen en dat ze niet op dezelfde zakelijke manier beoordeeld kunnen worden als professionals. Anderen zijn juist beducht voor een te grote mate van vrijblijvendheid (NKS 1994; Van Bockom Maas 1996). Verenigingen zijn over het algemeen terughoudend om professionals aan te trekken omdat dit ten koste zou kunnen gaan van de vrijwillige inzet (Boessenkool & Verweel 2005; Heinemann 1980).

Hoogendam & Meijs (1999) wijzen verder op een spanningsveld tussen mutualsupport- en serviceorganisatie. Naarmate de club groter van omvang en heterogener is, neemt de betrokkenheid van leden over het algemeen af (Van Kalmthout & Lucassen 2008; Sills 1957; Timm 1979). Soms ontstaan twee onderscheiden ledengroepen: 'echte' en 'klanten'. Dit leidt dan tot discussies over de verdeling van het gebruik van de voorzieningen. Ook Antonissen & Boessenkool (1998) bespreken dit als een spanningsveld tussen traditie en commercie. Verenigingen worden soms door (mede)financiers gedwongen om een meer dienstverlenende koers te varen. Traditionele bestuurders slagen er echter nauwelijks in zich hieraan aan te passen.

"Bij het advies aan sportverenigingen om meer 'marktgericht' of 'commerciëler' te gaan werken moet dus worden aangetekend, dat dit een omschakeling van verenigingen vraagt die veel verder gaat dan het toepassen van enkele marketingtechnieken. Het vraagt om een organisatieverandering die het oorspronkelijk karakter van de organisatie aantast. (...) Van een leden-voor-leden organisatie is niet zomaar een dienstverlenende organisatie te maken." (Antonissen & Boessenkool 1998: 31)

Een meer dienstverlenende organisatie vraagt om een andere organisatie, een andere structuur en een ander soort management. Ook vraagt het om een (deels) andere inzet, rekrutering en begeleiding van vrijwilligers. De stellingname van Rubingh (2001, 2008) is vergelijkbaar.

Al met al is de vereniging dus een type dienstverlener met een eigen karakter, hetgeen ook doorwerkt in de manier waarop met uitvoerende medewerkers wordt omgegaan. We komen daarop in hoofdstuk 5 nog terug.

4.2.2 Een typering van sportaanbiedende organisaties: fitnesscentra

In termen van de typologie van human service-organisaties door Gastelaars (1997), besproken in het vorige hoofdstuk, kunnen we de fitnesscentra plaatsen onder de professionele dienstverlenende organisaties. Het leveren van professionele kwaliteit is de kernwaarde van dit type organisaties, waarbij zij het ontwikkelen van iets of ingrijpen in de toestand van hun klant op professionele grondslag zien als hun corebusiness. Op deze verandering bij de klant is hun technologie – de min of meer gestandaardiseerde, doelgerichte activiteit, waaraan een zeker ontwerp ten grondslag ligt – gericht. Bij fitnesscentra kunnen we het oefenprogramma en de bijbehorende instructie als zodanig beschouwen. Karakteristiek voor dit type organisaties is dat medewerkers met eigen specialismen de werkvloer domineren. Binnen fitnesscentra zien we voor verschillende programma's ook afzonderlijke instructeurs aan het werk. In een deel van de centra wordt specifieke expertise op freelancebasis ingehuurd.

In fitnesscentra wordt veelal face-to-face met klanten gewerkt. In vergelijking met bijvoorbeeld artsen zijn de veranderingen die bij klanten teweeg worden gebracht minder ingrijpend en voorspelbaar (Gastelaars spreekt van zachte interventies) en is het stimuleren van inbreng van de klant zelf belangrijker. Zoals Smith Maguire en Stokvis & Van Hilvoorde (Smith Mag-

uire 2008; Stokvis & Van Hilvoorde 2008) onderstrepen gaat het dan niet alleen om het ontwikkelen van fysieke vermogens, maar ook om het er op een bepaalde manier uitzien en kunnen voldoen aan de verwachtingen van het moderne bestaan. Smith Maguire analyseert fitness als een cultureel veld en meent dat fitness “is not simply about health clubs and exercise classes, or measures of strength and endurance. Fitness is best understood as a field of negotiations, within which individuals contend with the competing, and often conflicting, demands made of them by consumer culture and the service economy” (2008: 3).

Een lichaam hebben dat gezond is en er goed uitziet, betekent beschikken over een belangrijk fysiek kapitaal. Fitness biedt de gelegenheid te werken ‘aan het lichaam’ en daarmee te investeren in het lichaam als vorm van fysiek kapitaal. “The fitness field offers opportunities for the accomplishment of the all consuming, lifelong task of the modern individual to develop oneself via working on the body’s status as a vehicle for self-expression and identity production, and as a status marker *per se*” (2008: 41, cursivering auteur). Het toegenomen belang van een goed uiterlijk wordt in verband gezien met de ontwikkeling naar een dienstensamenleving (Stokvis & Van Hilvoorde 2008). Voor beroepen in de dienstensector, waar contact met klanten centraal staat, zijn uiterlijk en houding belangrijke capaciteiten.

Smith Maguire wijst daarnaast op de relatie met de voortgaande individualisering die onze huidige keuzemaatschappij kenmerkt. Werd iemands identiteit lange tijd sterk bepaald door zijn afkomst (nationaliteit, milieu, religie), tegenwoordig is de persoonlijke identiteit eerder een opgave of zelfs probleem geworden. Een belangrijke weg waarlangs die identiteitsontwikkeling plaatsvindt is door het consumeren van producten en diensten. Daarmee kan het individu laten zien wie hij is of wil zijn. Fitness biedt de middelen en mogelijkheden om de eigen identiteit aan het eigen lichaam zichtbaar te maken. Smith Maguire beschrijft hoe het aanbod in de Verenigde Staten voor verschillende groepen zich in onderscheiden stromen van healthclubs heeft ontwikkeld: executive clubs (zakenmensen), gyms (arbeiders), exercise salons (vrouwen) en YMCA (gezinnen).

Ook binnen de Nederlandse fitnessbranche is de laatste jaren een verdere differentiatie tussen ondernemingen zichtbaar, waardoor een deel van het professionele type opschuift in de richting van andere typen dienstverleners (Hover et al. 2012). Zo presenteert een deel van de ondernemingen zich met een budgetformule, waarbij niet altijd instructeurs bij de activiteiten aanwezig zijn (Van Heel 2007). De klant betaalt hier vooral voor de beschikbaar gestelde apparatuur en ruimte. Deze centra krijgen zo meer trekken van massadienstverlening. Aan de andere kant van het spectrum werken sommige centra meer en meer met personal trainers, waardoor de dienstverleningsvorm richting individuele dienstverlening opschuift. Overigens wijst Smith Maguire, die haar analyse voornamelijk baseert op de ontwikkeling in de Verenigde Staten, erop dat de materiële verschillen in gebruikswaarde tussen centra daar erg klein zijn geworden. Daardoor heeft de symbolische waarde van het bezoek en het gebruik van producten van een bepaald centrum voor de klant sterk aan belang gewonnen.

Veel fitnesscentra worstelen als commerciële professionele dienstverleners met een aantal problemen. De concurrentie in de branche is heftig. Een bepaalde omzet en hoeveelheid leden is noodzakelijk om te kunnen overleven en innoveren. Een deel van de centra ziet klantentrouw als beste garantie voor winstgevendheid en doet er veel aan om de klanten te behouden. Fitnesscentra hanteren daarbij soms bijzondere verloopremmende middelen. Zo wordt een hoog entreegeld geheven en liefst een jaarcontract gesloten om drempels op te werpen voor een te snelle exit.

Een ander deel kiest juist voor een wervingsgericht bedrijfsmodel. Met lage prijzen en andere mogelijke (ook agressieve) methoden worden nieuwe klanten gelokt. De beperkte service van die budgetcentra levert echter veel afhakers op en doet het imago van de branche geen goed.

Het hoge verloop bij fitnesscentra wijst op een ander punt dat Smith Maguire (2008: 168) als het probleem van motivatie aanduidt. Door de media en ondernemers wordt fitness vooral als een instrumentele activiteit gebracht (afvallen, conditie kweken); het plezier komt later. Veel klanten vinden fitness in zichzelf niet echt een plezierige activiteit en hebben er moeite mee de discipline op te brengen om te blijven trainen. Inzet van persoonlijke trainers kan hen hierbij ondersteunen, maar dit maakt de dienst een behoorlijk stuk duurder.

Bij de gebruikelijke manier waarop fitness wordt gepromoot worden vooral jeugdige, vitale en zelfverzekerde mensen in beeld gebracht, die zich in korte tijd een nog gezonder en mooier lijf verwerven. Op deze manier worden de mogelijkheden om zichzelf te veranderen overgeaccentueerd en de risico's onderbelicht. Door dit accent op de maakbaarheid van individuele capaciteiten worden hier voor velen valse verwachtingen gewekt. Het 'risico op kanker' wordt niet bezworen zoals geclaimd, of in hun streven naar afvallen gaan fitnessers zover dat het hun gezondheid bedreigt.

De twee belangrijkste typen aanbieders van actieve sportmogelijkheden, sportverenigingen en fitnesscentra, zijn hiervoor nader gekarakteriseerd. Er zijn opvallende verschillen, zij hebben eigen 'kwaliteiten', maar op sommige van de aangehaalde kenmerken vertonen zij ook duidelijke verwantschap. In beide praktijken speelt de omgang met het lichaam een belangrijke rol en kan deelnemen een bijdrage leveren aan de persoonlijke identiteitsontwikkeling en het 'ergens bij horen'. De volgende paragraaf is gewijd aan de opvatting van Nederlanders over de wenselijke en gerealiseerde servicekwaliteit van deze beide aanbieders.

4.3 Kwaliteit van dienstverlening van het sportaanbod

4.3.1 De gevraagde en gerealiseerde kwaliteit van dienstverlening in 2005^{xxxvii}

In 2005 is gepeild naar de opvattingen van sportbeoefenaren over de kwaliteit van dienstverlening van het sportaanbod^{xxxviii}. Deze peiling maakte deel uit van een grootschalig representatief landelijk sportonderzoek als vervolg op het AVO 2003^{xxxix}. De vraagstelling van dit onder-

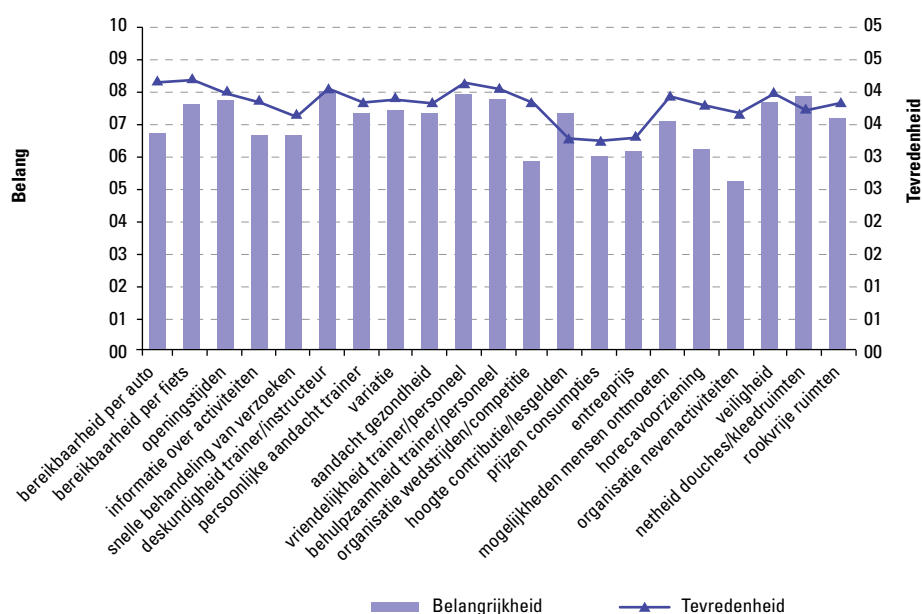
zoek stoelt op de SERVPERF-methodiek, zoals in paragraaf 3.4 beschreven. Aan sporters die bij een vereniging, sportcentrum of andere sportaccommodatie sporten is gevraagd hun mening te geven over een 21-tal aspecten van dienstverlening aldaar (zie figuur 4.2)

De onderzochte serviceaspecten betroffen:

- bereikbaarheid van het aanbod (afstand, bereikbaarheid per auto, fiets en openbaar vervoer);
- parkeervoorzieningen voor auto en fiets;
- openingstijden van de accommodatie
- wijze van handelen van het (begeleidend) personeel: deskundigheid, persoonlijke aandacht, alertheid, vriendelijkheid, betrouwbaarheid;
- deelnamemogelijkheden aan wedstrijden of toernooien;
- gelegenheid tot het volgen van lessen en trainingen;
- informatieverstrekking;
- kosten van diensten (contributie, entree, consumpties);
- restauratieve voorzieningen;
- gezelligheid en sfeer;
- nevenactiviteiten;
- verzorgdheid, netheid van de accommodatie;
- privacy en veiligheid in/om de accommodatie.

Hierbij is de sporters in de eerste plaats gevraagd hoe belangrijk ze deze aspecten vinden. Deze score voor belangrijkheid van een aspect wordt ook opgevat als een maatstaf voor de kwaliteit die men verwacht aan te treffen. In de tweede plaats is gevraagd hoe tevreden ze over deze aspecten zijn. Doordat de respondenten een waardering konden geven op een schaal van één tot tien, kunnen de scores ook opgevat worden als een 'rapportcijfer'^{x1}.

Figuur 4.2 Belang van en tevredenheid over aspecten van de service van het sportaanbod, sporters van 15 jaar of ouder in sportvereniging of accommodatie, 2005 (n=981, waardering op tienpuntsschaal)



Bron: SCP/MI (NSO).

Als eerste valt op dat op de meeste aspecten de score voor tevredenheid gemiddeld hoger ligt dan die voor het belang dat men hecht aan dit aspect. Alleen over de hoogte van contributie/lesgelden en de netheid van douches en kleedruimten is men minder tevreden dan dat men het van belang acht.

De sporters vinden de deskundigheid van de trainer/instructeur het belangrijkste aspect van de dienstverlening. De organisatie van wedstrijden/competitie en nevenactiviteiten vindt men het minst belangrijk. Qua tevredenheid scoren de bereikbaarheid, zowel per auto als per fiets, en de vriendelijkheid van trainer/personeel hoog.

Het belang dat wordt gehecht aan de bereikbaarheid per fiets is opvallend. Bekend is immers dat de fiets slechts in 35 procent van alle gevallen gebruikt wordt als vervoermiddel naar het sporten tegenover het gebruik van de auto als verplaatsingsmiddel (53%). Ook als de afstand van huis naar sportaccommodatie minder dan vijf kilometer is, wordt in tachtig procent van de gevallen de auto gepakt (Breedveld & Tiessen-Raaphorst 2006).

Men is het minst tevreden over de kosten van het sporten. Zowel over de hoogte van de contributie, de horecaprijzen als de entreegelden is men het minst tevreden, maar nog altijd met een 6,5.

4.3.2 Kwaliteitswensen in relatie tot motieven voor sportbeoefening

Zoals Chelladurai & Chang (2000) betogen is het aannemelijk dat mensen die vanuit andere motieven hun sport beoefenen ook andere eisen stellen aan het aanbod. De motivatie van sporters zien zij dan ook als een belangrijk richtsnoer voor de organisatie van het sportaanbod. Daarbij maken zij een onderscheid in vier hoofdmotieven:

- streven naar plezier;
- streven naar vaardigheid;
- streven naar prestatie;
- streven naar gezondheid/fitheid.

Binnen de eerste categorie lijkt een nader onderscheid op zijn plaats tussen degenen die louter om het individuele genoegen een sportactiviteit beoefenen en degenen die dit vooral samen met anderen willen doen (gezelligheid, plezier in samen sporten).

Zoals aangegeven is het sportaanbod in de afgelopen decennia sterk gedifferentieerd en spelen de verschillende vormen van aanbod in op veranderende en uiteenlopende behoeften aan sport. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat de sociale achtergrond en motieven van mensen die in verenigingsverband aan sport doen op verschillende punten duidelijk blijken te verschillen van die van degenen die actief zijn in een fitnesscentrum.

Zo zijn degenen die in verenigingsverband sporten vaker mannen, vaker jonger dan 18 jaar en vaker woonachtig buiten de steden. Wat deelnamemotieven betreft zijn de verschillen in tabel 4.1 weergegeven.

Tabel 4.1 Verschillende motieven voor sportdeelname bij sporters naar organisatievorm

	Pursuit of pleasure(%)	Pursuit of sociability (%)	Pursuit of skill (%)	Pursuit of excellence (%)	Pursuit of health/ fitness (%)
Gebruikers sportvereniging, n=430	57	53	23	27	64
Gebruikers fitnesscentrum, n=294	27	25	2	1	88

Bron: SCP/MI (NSO).

Opvallend is dat het bevorderen van de gezondheid/fitheid ook voor twee van de drie verenigingssporters een duidelijke drijfveer voor sportbeoefening is. Duidelijk is dat bij fitnesscentra nauwelijks mensen sporten omdat ze hun vaardigheid willen ontwikkelen of streven naar het allerhoogste prestatieniveau. Ook is het aandeel leden dat voor het plezier sport flink kleiner dan bij verenigingssporters. Dit is waarschijnlijk ook de bron van het eerdergenoemde ‘probleem of motivation’ bij fitnesscentra.

Verhelderend zijn in dit verband ook de uitkomsten van een recent onderzoek naar motieven van bezoekers van fitnesscentra. De Boer & Van der Veen (2010) maken onderscheid in vier groepen naar de mate waarin zij fitness gebruiken om zich fysiek te ontwikkelen of te onderhouden en de mate waarin zij fitness plezierig vinden of het beschouwen als een noodzaak. De resultaten, weergegeven in figuur 4.3, laten zien dat maar iets meer dan een derde van de ondervraagden (37%) fitness in zichzelf een plezierige activiteit vindt.

Figuur 4.3 Bezoekers van fitnesscentra naar motief (De Boer et al. 2010)

Compenseren (conditie, gezond blijven)		
instrumentele binding (ik heb niets met fitness, maar ik ga wel)	Onderhoud 35%	Beleving 16%
	Resultaat 28%	Gedrevenheid 21%
Presteren (afzien, uiterlijk)		emotionele binding (ik vind fitness lekker om te doen)

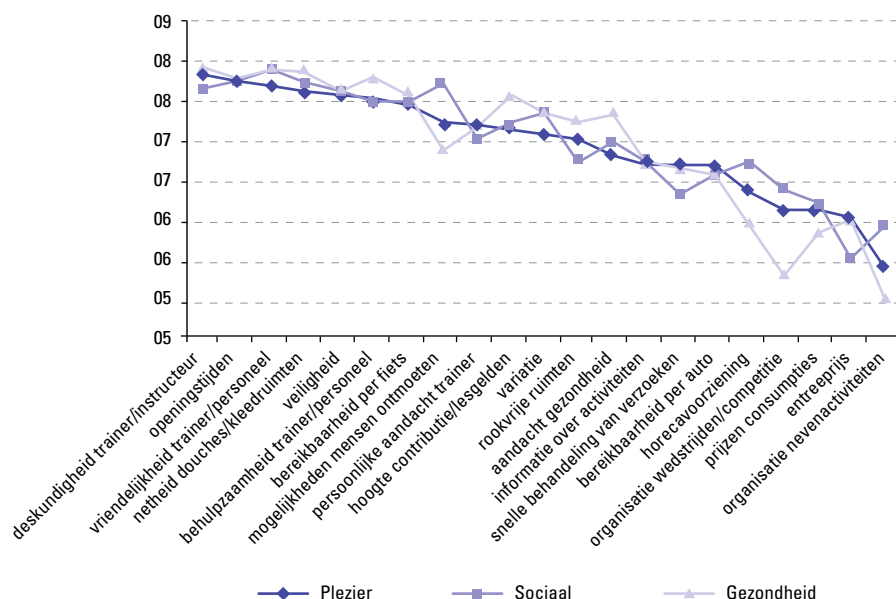
In hoeverre hebben beoefenaren met uiteenlopende sportmotieven ook daadwerkelijk andere wensen ten aanzien van de wijze van sportieve dienstverlening en de (sociale en materiële) omgeving waarin deze plaatsvindt? En op welke punten verschillen die dan? In hoeverre spelen intrinsieke en extrinsieke elementen van de sportactiviteit hierin een rol?

Figuur 4.4 geeft het belang weer dat drie groepen sportbeoefenaren met verschillende motieven (plezier, sociaal contact, gezondheid) hechten aan de op het SERVPERF-model gebaseerde aspecten van servicekwaliteit. Op een aantal punten lopen de meningen nauwelijks uiteen, op andere verschillen ze aanzienlijk. De groep die voor gezondheid en de groep die voor sociaal contact aan sport doen vertonen de grootste verschillen, in het bijzonder bij het belang dat zij hechten aan de aspecten:

- aandacht voor gezondheid;
- organisatie van wedstrijden en competitie;
- mogelijkheden om mensen te ontmoeten;

- horecavoorziening;
- organisatie nevenactiviteiten;
- rookvrije ruimten.

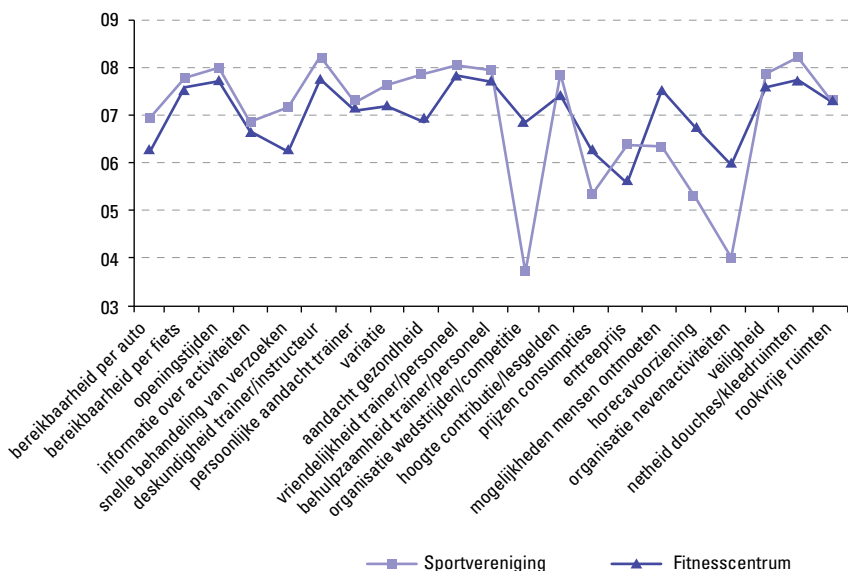
Figuur 4.4 Belang dat sportbeoefenaren met verschillende motieven hechten aan aspecten van dienstverlening, gemeten op een tienpuntsschaal



Uit deze gegevens wordt niet duidelijk of het wensenpatroon voornamelijk gebaseerd is op de sportmotieven of dat het verband waarin men aan sport doet dit patroon ook beïnvloedt. Om die reden is een nadere vergelijking gemaakt van het wensenpatroon tussen personen met een overeenkomstig motief (gezondheid) die in verenigingsverband of in een fitnesscentrum aan sport doen. Het resultaat is in figuur 4.5 weergegeven.

De figuur laat zien dat de eerdergenoemde verschillen hier op een sterk overeenkomende manier terug zijn te vinden, op een enkel punt na (rookvrije ruimten). Op enkele aspecten zijn de verschillen nog extremer (organisatie wedstrijden en nevenactiviteiten). Daaruit kan worden afgeleid dat het verband waarbinnen wordt gesport een duidelijke samenhang vertoont met het wensenpatroon.

Figuur 4.5 Belang dat sportbeoefenaren met gezondheidsmotief in uiteenlopend verband hechten aan serviceaspecten, gemeten op een tienpuntsschaal



4.3.3 Kwaliteitswensen naar leeftijd, sekse en sociaal milieu

In hoeverre verschillen de verwachtingen van verschillende leeftijdsgroepen en sociale milieu en zijn deze verschillen verklaarbaar? Voor het vergelijken van verwachtingen en tevredenheid anno 2005 over de verschillende serviceaspecten naar achtergrondvariabelen zijn in het vervolg de verschillende aspecten samengevoegd tot negen. Waar interessant worden de deelaspecten in de tekst uitgelicht. We schetsen nu eerst in hoeverre er verschillen zijn in de opvattingen over kwaliteit tussen de respondenten naar sekse, leeftijd en opleidingsniveau (tabel 4.2).

Vrouwen hebben in het algemeen hogere verwachtingen van de servicekwaliteit dan mannen. Het verschil tussen mannen en vrouwen over de verwachtingen is significant op alle aspecten, behalve op openingstijden, kosten en gezelligheid/sfeer. Qua tevredenheid zijn vrouwen meer tevreden over de organisatie van trainingen en minder tevreden als het gaat om de openingstijden en de kosten.

Tabel 4.2 Belang van en tevredenheid over kwaliteitsaspecten, sporters in vereniging, club of accommodatie naar sekse, 2005 (tienpuntsschaal, gesorteerd naar belang mannen)

	Belang		Tevredenheid	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Openingstijden	7,8	7,7	8,2	8,3*
Kwaliteit accommodatie	7,4	7,8*	8,1	7,8
Organisatie van trainingen	7,3	8,0*	7,5	7,7*
Bereikbaarheid	6,9	7,3*	7,1	7,3
Kosten	6,5	6,6	7,8	8,0*
Informatie over (sport)activiteiten	6,3	6,9*	7,8	7,5
Snelle behandeling klachten en verzoeken	6,3	6,9*	6,6	6,4
Organisatie wedstrijden/competitie	6,3	5,3*	7,7	7,5
Gezelligheid/sfeer	6,3	6,0	7,6	7,7
Totaal	6,8	7,0	7,6	7,6

* Significant verschil

Bron: SCP/MI (NSO'05).

Jongeren onder de 30 jaar verwachten meer van de kwaliteit van de organisatie van trainingen dan ouderen van 50 jaar en ouder (zie tabel 4.3). Jongeren geven gemiddeld een 8,1 voor het belang van goede trainingen, terwijl ouderen een 7,4 geven. Ook is er verschil tussen jongeren en ouderen op het gebied van de kosten van sportbeoefening. Waar jongeren minder belang hechten aan de prijs van consumpties, hechten ze juist meer belang aan de hoogte van de contributie dan ouderen (niet in tabel vermeld).

Terwijl jongeren meer eisen stellen aan de kwaliteit, zijn ouderen juist vaker tevreden. Ouderen geven gemiddeld een 8,0 voor hun tevredenheid over de kwaliteit van dienstverlening, terwijl jongeren een 7,4 geven. Zowel de jongeren als de ouderen zijn het meest tevreden over de bereikbaarheid en het minst tevreden over de kosten van sportbeoefening, zoals de contributie.

Tabel 4.3 Belang van en tevredenheid over kwaliteitsaspecten naar leeftijd, sporters in vereniging, club of accommodatie, 30 jaar of jonger en 50 jaar of ouder, 2005 (tienpuntsschaal)

Kwaliteitsaspecten	Belang		Tevredenheid	
	30 jaar of jonger	50 jaar of ouder	30 jaar of jonger	50 jaar of ouder
Organisatie van trainingen	8,1	7,4*	7,7	8,2
Openingstijden	7,8	7,6	7,7	8,2

Kwaliteit accommodatie	7,6	7,6	7,5	8,0
Bereikbaarheid	7,3	7,1	8,3	8,4
Informatie over (sport)activiteiten	6,7	6,9	7,3	8,0
Snelle behandeling klachten en verzoeken	6,7	6,6	6,9	7,7
Kosten	6,7	6,6	6,2	6,9
Gezelligheid/sfeer	6,3	6,3	7,4	7,8
Organisatie wedstrijden/competitie	6,1	5,9	7,7	7,7
Totaal	7,1	6,9	7,4	8,0

Bron: SCP/MI (NSO).

Mensen met een lagere opleiding vinden een goede kwaliteit belangrijker dan mensen met een middelbare of hogere opleiding (tabel 4.4). Gemiddeld wegen mensen met een lagere opleiding dat belang met een 7,1, waar mensen met een middelbare of hogere opleiding het een 6,8 geven. Aspecten die mensen met een lagere opleiding belangrijker vinden, zijn bereikbaarheid, informatie over (sport)activiteiten, organisatie van wedstrijden of competitie, gezelligheid of sfeer en de kwaliteit van de accommodatie. Hoewel lager opgeleiden meer belang hechten aan de servicekwaliteit zijn ze op vrijwel alle punten even tevreden over het aanbod als hoger opgeleiden, behalve bij de kosten. Mensen met een middelbare of hogere opleiding zijn vaker tevreden over de kosten dan mensen met een lagere opleiding.

Tabel 4.4 Belang van en tevredenheid over kwaliteitsaspecten naar opleidingsniveau, sporters van 15 jaar of ouder, in vereniging, club of accommodatie, 2005 (tienpuntsschaal)

Kwaliteitsaspecten	Belang		Tevredenheid	
	Lagere opleiding	Middelbare of hogere opleiding	Lagere opleiding	Middelbare of hogere opleiding
Kwaliteit accommodatie	7,8	7,4*	7,6	7,7
Organisatie van trainingen	7,8	7,5	7,9	7,9
Openingstijden	7,6	7,8	7,8	8,0
Bereikbaarheid	7,4	6,9*	8,2	8,3
Informatie over (sport)activiteiten	6,9	6,4*	7,5	7,7
Kosten	6,7	6,5	6,4	6,7*
Snelle behandeling klachten en verzoeken	6,7	6,6	7,2	7,3
Gezelligheid/sfeer	6,6	5,9*	7,6	7,6
Organisatie wedstrijden/competitie	6,2	5,6*	7,7	7,7
Totaal	7,1	6,8	7,6	7,6

Bron: SCP/MI (NSO).

4.3.4 Gevraagde en gerealiseerde servicekwaliteit bij sportverenigingen en fitnesscentra

Kwaliteitsverwachtingen en tevredenheid van gebruikers van sportverenigingen en fitnesscentra

Het algemene beeld over verenigingssporters en fitnessers is dat fitnessers willen sporten op het moment dat het hen uitkomt in een mooie accommodatie met schone kleedruimten en douches. Nemen ze daarbij op de koop toe dat hiervoor veelal een hogere prijs betaald moet worden? Verenigingssporters gaan volgens het traditionele beeld voor gezelligheid en het deelnemen aan wedstrijden of evenementen. Komt dit beeld overeen met de resultaten uit het NSO?

In ieder geval komt uit het onderzoek naar voren dat gebruikers van fitnesscentra duidelijk onderscheid maken in wat ze wel en niet belangrijk vinden (tabel 4.5). Gebruikers van fitnesscentra hechten veel waarde aan openingstijden, de deskundigheid en vriendelijkheid van trainer, instructeur of ander personeel en nette douches en kleedruimten (alle aspecten worden met een 8,1 gewaardeerd). Weinig waarde wordt gehecht aan de organisatie van wedstrijden of competitie en de organisatie van nevenactiviteiten (waardering van 3,5 respectievelijk 3,9). Uit de beschrijving van de gebruikers van fitnesscentra bleek ook al dat slechts twee procent deelneemt aan competitie of toernooien.

Gebruikers van sportverenigingen zijn wat gematigder in hun verwachtingen. Ze hechten wel aan dezelfde aspecten het grootste belang; deskundig en vriendelijk personeel en nette douches en kleedruimten. Het minst belangrijk vinden verenigingssporters de entreprijs (5,9). Het vragen van entree om de accommodatie binnen te gaan komt waarschijnlijk ook minder vaak voor in de verenigingssport dan in de fitnessbranche of bij andere commerciële aanbieders.

In de vergelijking tussen gebruikers van sportverenigingen en fitnesscentra valt een aantal verschillen in de kwaliteitsverwachtingen op. Deze verschillen komen naar voren in de vergelijking van gebruikers van sportverenigingen en fitnesscentra in het algemeen, maar ook als gecorrigeerd wordt voor sekse, leeftijd, stedelijkheid en sportfrequentie.

Gebruikers van fitnesscentra hechten meer waarde aan de openingstijden, de snelle behandeling van klachten en verzoeken, de aandacht voor gezondheid tijdens de trainingen en de hoogte van contributie of les gelden. Gebruikers van sportverenigingen daarentegen hechten meer belang aan de organisatie van wedstrijden en competitie en de prijzen van consumpties. In bovenstaande tekst kwam al naar voren dat veel meer verenigingssporters de sociale contacten als motief om te sporten noemen. Dit blijkt ook uit de kwaliteitsverwachtingen: de verschillende aspecten van gezelligheid en sfeer vinden gebruikers van sportverenigingen belangrijker dan de gebruikers van fitnesscentra. Gebruikers van sportverenigingen vinden de mogelijkheden om mensen te ontmoeten, de horecavoorziening en de organisatie van nevenactiviteiten belangrijke aspecten van de dienstverlening.

Tabel 4.5 Dienstverleningsaspecten beoordeeld op belang en tevredenheid naar gebruikers van sportverenigingen en fitnesscentra, sporters van 15 jaar of ouder, 2005 (tienpuntschaal)

Dienstverleningsaspecten	Belang		Tevredenheid	
	Gebruikers sportverenigingen	Gebruikers fitnesscentra	Gebruikers sportverenigingen	Gebruikers fitnesscentra
1. Bereikbaarheid				
Bereikbaarheid per auto		6,9	8,2	8,4
Bereikbaarheid per fiets	7,6	7,9	8,3	8,4
2. Openingstijden	7,6	8,1**	8,0	8,0
3. Informatie over activiteiten	6,6	6,9	7,6	7,8
4. Snelle behandeling van klachten en verzoeken	6,4	7,1**	7,0	7,4**
5. Organisatie van trainingen				
Deskundigheid trainer/instructeur	8,0	8,1	7,9	8,1
Persoonlijke aandacht trainer	7,4	7,3	7,6	7,7
Variatie	7,4	7,6	7,7	7,8
Aandacht gezondheid	7,0	7,7**	7,5	7,7
Vriendelijkheid trainer/personeel	7,9	8,1	8,2	8,4*
Behulpzaamheid trainer/personeel	7,8	7,8	8,0	8,2
6. Organisatie wedstrijden/competitie	7,3	3,5**	7,9	7,0*
7. Kosten				
Hoogte contributie/lesgelden	7,2	7,8**	6,9	6,2*
Prijzen consumpties	6,4	5,4**	6,6	6,1*
Entreprijs	5,9	6,3	6,9	6,5
8. Gezelligheid/sfeer				
Mogelijkheden mensen ontmoeten	7,6	6,5**	8,0	7,5**
Horecavoorziening	6,9	5,2**	7,6	7,5
Organisatie nevenactiviteiten	6,1	3,9**	7,4	7,0**
9. Kwaliteit accommodatie				
Veiligheid	7,7	7,8	7,8	8,0**
Netheid douches/kleedruimten	7,8	8,1	7,2	7,6**
Rookvrije ruimten	7,0	7,2	7,3	8,1**

* significant verschil bij bivariate toetsing ($p < 0,05$).

** significant verschil bij bivariate toetsing en multivariate toetsing, gecorrigeerd voor sekse, leeftijd, sportfrequentie en stedelijkheidsgraad ($p < 0,05$).

Bron: SCP/MI (NSO).

De gebruikers van sportverenigingen en fitnesscentra zijn over dezelfde aspecten het meest tevreden: de bereikbaarheid van de accommodatie, zowel per auto als per fiets, en de vriendelijkheid van het personeel. Ook over de aspecten waarover men het minst tevreden is, is men eenduidig: de kosten. De gebruikers van fitnesscentra zijn over de hoogte van de contributie of lesgeld en de prijzen van consumpties meer ontevreden dan de gebruikers van sportverenigingen. Deze verschillen verdwijnen echter als gecorrigeerd wordt voor sekse, leeftijd, stedelijkheid en sportfrequentie.

De gebruikers van fitnesscentra zijn meer tevreden dan de verenigingssporters als het gaat om snelle behandeling van klachten en verzoeken, de vriendelijkheid van trainer of personeel en de aspecten van de kwaliteit van de accommodatie (veiligheid, netheid van douches en kleedruimten en rookvrije ruimten). Uit bovenstaande tekst bleek al dat de verwachting over de kwaliteit van deze aspecten bij de gebruikers van fitnesscentra ook hoger is dan bij de gebruikers van sportverenigingen.

De verenigingssporters zijn vaker tevreden over de organisatie van wedstrijden of competitie, de kosten voor contributie/lesgeld en consumpties, de mogelijkheid om mensen te ontmoeten en de organisatie van nevenactiviteiten. Alleen de grotere tevredenheid over de gezelligheidsaspecten blijft aanwezig als gecorrigeerd wordt voor achtergrondaspecten. Ook in vergelijking met de verwachtingen over de kwaliteit kwam al naar voren dat verenigingssporters deze aspecten belangrijker vinden dan gebruikers van fitnesscentra, behalve als het gaat om de hoogte van contributie of lesgeld.^{xli}

Samengevat kan gesteld worden dat verenigingssporters meer verwachten van kwaliteit op het gebied van wedstrijdsport en gezelligheid, terwijl fitnessers hogere eisen stellen aan openingstijden, klachtenafhandeling, aandacht voor gezondheid en de kosten voor lesgeld. Opvallend is dat zowel de verenigingssporters als de fitnessers in veel gevallen ook meer tevreden zijn over de aspecten die ze belangrijk vinden, behalve als het gaat om de hoogte van de lesgeld of contributie. Hiermee komen de resultaten gedeeltelijk overeen met de vooraf gestelde verwachtingen. De fitnessers blijken toch minder tevreden over de prijs die ze moeten betalen om te sporten. Uit een andere analyse op basis van de NSO-data blijkt dan ook dat gebruikers van fitnesscentra gemiddeld 341 euro per jaar betalen aan contributie of lesgeld, terwijl verenigingssporters in 2005 gemiddeld 223 euro kwijt zijn per jaar.

4.4 Servicekwaliteit en klantloyaliteit bij sportverenigingen en fitnesscentra

Eerder bespraken we hoe servicekwaliteit van invloed is op de loyaliteit van afnemers en daarmee op het behoud van sporters bij sportaanbieders.

Recent zijn enkele onderzoeken uitgevoerd naar deze relatie bij sportverenigingen en fitnesscentra die we hier kort bespreken. Vragen naar de loyaliteit van sporters werden gesteld in de Sportersmonitor 2008 (Van den Dool et al. 2009)^{xlii}. Zoals uit de in tabel 4.6 weergegeven resultaten blijkt, zijn verenigingssporters over het algemeen iets loyaler dan leden van een

sportschool of fitnesscentrum.^{xliii} Bij nadere analyse blijkt dat potentiële ‘blijvers’ en ‘afhakkers’ verschillen in hun motieven.

Tabel 4.6 Meningen van sportbeoefenaren over loyaliteit naar type sportaanbieder, in procenten

	Totaal (n=1.650)	Lid vereniging (n=1.080)	Abonnee (n=612)
Ik blijf zo lang mogelijk lid	54	56	52
Ik denk erover om binnenkort te stoppen	10	8	12
Als het me niet meer bevalt, ga ik weg	28	28	29
Weet ik niet	8	8	7

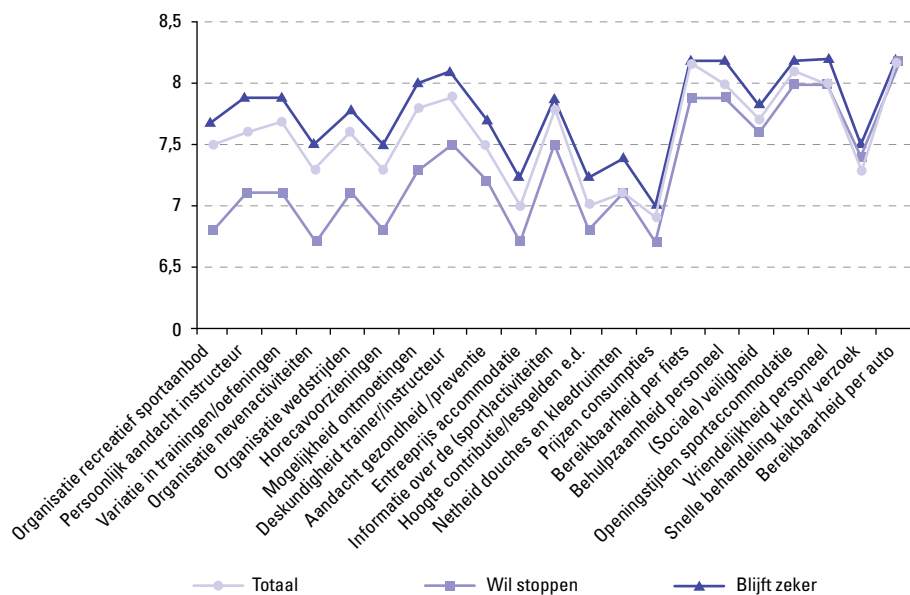
Bron: Sportersmonitor 2008 MI/NOC*NSF.

Verenigingsleden die het plan hebben binnenkort te stoppen hebben minder vaak het motief om zichzelf te verbeteren of om zich met anderen te meten. Zij zien de club daarnaast minder vaak als een uitlaatklep en vinden het minder gezellig. Ook hun enthousiasme voor het buiten zijn en de voorzieningen van de vereniging is fors lager.

De abonnees van een commercieel sportcentrum die willen stoppen laten ongeveer hetzelfde patroon zien in vergelijking met hen die lid willen blijven van een vereniging. Bij beiden is het motief zich te meten met anderen afwezig. De stoppers vallen verder op doordat zij de opbouw van conditie, kracht en/of lenigheid minder vaak noemen en hun sportactiviteit minder leuk vinden.

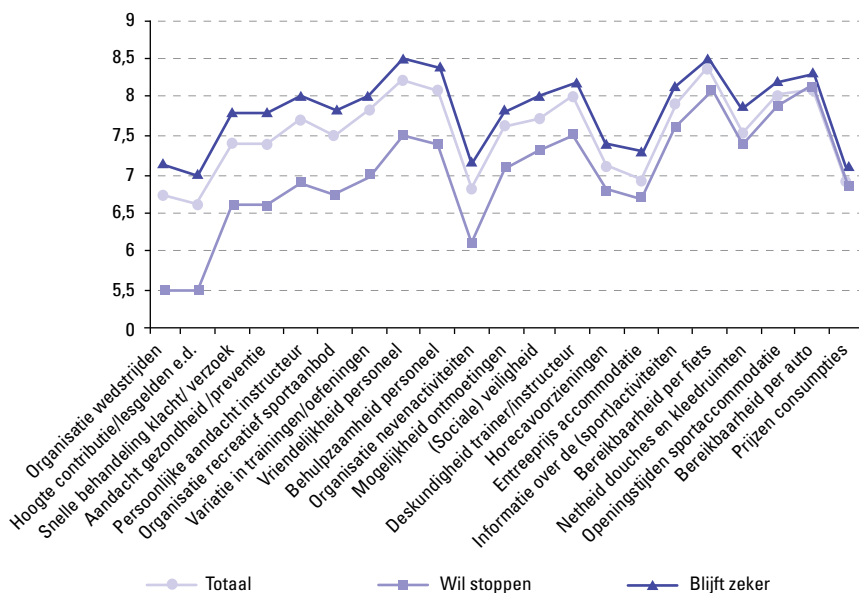
Hangt de intentie bij sporters die spoedig willen stoppen samen met hun oordeel over de geboden diensten en voorzieningen? De tevredenheid in het algemeen is redelijk hoog, zowel onder personen die willen stoppen als onder hen die lid willen blijven (figuur 4.6). De meeste rapportcijfers zijn een 7 of hoger. Op enkele punten na is de beoordeling van de servicekwaliteit bij degenen die willen stoppen lager dan bij degenen die zeker nog lid willen blijven.

Figuur 4.6 Oordeel van verenigingsleden over servicekwaliteit van het sportaanbod naar intentie om te blijven of te stoppen (tienpuntsschaal)



Bron: Van den Dool c.s. 2009, bewerking auteur.

Figuur 4.7 Oordeel van abonnees van fitnesscentra over servicekwaliteit van het sportaanbod naar intentie om te blijven of te stoppen (tienpuntsschaal)



Bron: Van den Dool c.s. 2009, bewerking auteur.

De verschillen tussen de beoogde blijvers en stoppers in beoordeling van de toegankelijkheid/informatie zijn beperkt (zie figuur 4.6 en 4.7). De twee groepen beoogde stoppers zijn wel duidelijk minder tevreden met het personeel en de trainingen dan de mensen die lang lid willen blijven. Zowel verenigingssporters als abonnees van een commercieel sportcentrum zijn minder tevreden over de persoonlijke aandacht van de trainer/instructeur en de variatie in trainingen. Voor de abonnees geldt dit ook voor de aandacht voor gezondheid en blessurepreventie. Over de afhandeling van klachten zijn zij die willen stoppen duidelijk minder tevreden dan degenen die nog lang willen blijven. Mogelijk wordt op de gemelde klachten, op hun 'voice', onvoldoende gereageerd. Ook de vriendelijkheid en behulpzaamheid van het personeel beoordelen zij minder goed dan abonnees die zo lang mogelijk willen blijven. Op beide punten zijn de verschillen bij verenigingssporters aanzienlijk kleiner. Ook wat de aangeboden activiteiten betreft (wedstrijden, recreatie, nevenactiviteiten) zijn potentiële stoppers minder tevreden dan blijvers. Opvallend is de lage score die abonnees met stopintentie voor de organisatie van wedstrijden geven, maar dit is uiteindelijk slechts van toepassing voor een klein aantal. Wat ten slotte opvalt is dat de mensen die willen stoppen met hun sport in een commercieel sportcentrum duidelijk minder tevreden zijn met de hoogte van de contributie. Met een gemiddeld rap-

portcijfer van 5,5 is dit net voldoende. De trouwe abonnees beoordelen dit aspect niet anders dan de leden van een vereniging (gemiddeld een 7,1).

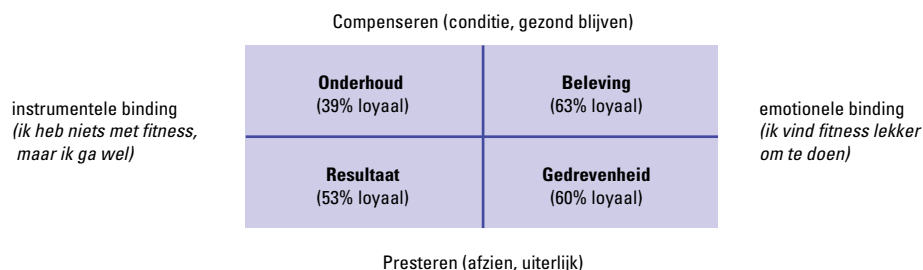
Een ander recent onderzoek naar de relaties tussen servicekwaliteit en loyaliteit richt zich specifiek op fitness (De Boer et al. 2010). De onderzoekers bepaalden de loyaliteit van bezoekers van fitnesscentra op basis van zeven stellingen die onder meer betrekking hadden op gevoel van verbondenheid, intentie om lid te blijven, aanbevelen en herkoopintentie. Hoewel iets meer dan de helft van de ondervraagden (56%) het huidige centrum wil aanbevelen aan anderen en bijna de helft (48%) nog lang lid wil blijven, is een gevoel van verbondenheid bij minder dan een derde (31%) van de klanten aanwezig.

Er is een duidelijke relatie van loyaliteit met servicekwaliteit te constateren: van de klanten van het laagst scorende centrum op servicekwaliteit onderschrijft nog geen derde een van de voorgelegde stellingen (12% meldt een gevoel van verbondenheid), bij de op servicekwaliteit hoogst scorende centra is ongeveer drie kwart positief over de stellingen (60% voelt zich verbonden). Bij het centrum met de laagste score op servicekwaliteit vindt zelfs van loyale klanten nog geen kwart dat zij waar krijgen voor hun geld, bij de hoogst scorende vindt ruim tachtig procent dit. Loyale klanten vinden de prijs van het aanbod minder vaak te hoog en ook de bezoekfrequentie van loyale klanten is duidelijk hoger.

De onderzoekers concluderen dat de binding met de aanbieder eerder instrumenteel is (met de activiteit fitness) dan relationeel en dat klanten bij een goed alternatief daardoor gemakkelijk over zouden kunnen stappen.

In het onderzoek wordt ook een duidelijke relatie geconstateerd tussen de motivatieprofielen van klanten en de mate van loyaliteit. Van de klanten die een emotionele binding met fitness hebben is ten minste zestig procent loyaal. De minst loyale klanten, nog geen veertig procent, treffen we onder degenen die in de groep vallen die fitnest voor het onderhouden van conditie en gezondheid (zie figuur 4.8).

Figuur 4.8 Loyaliteit van groepen bezoekers van fitnesscentra onderscheiden naar motief (De Boer et al. 2010)



Een laatste interessant punt dat uit dit onderzoek naar voren komt betreft het oordeel over de rol van fitnessinstructeurs en personeel. De tevredenheid daarover is gemiddeld genomen ruim voldoende, maar er zijn grote verschillen tussen centra met een over het geheel hoog beleefde servicekwaliteit en centra waar die laag is. Niet alleen is de mate van tevredenheid over personeel en instructeurs bij de centra met een lage servicekwaliteit bij alle klanten gemiddeld lager, maar daarbij treden ook grote verschillen op tussen loyale klanten en niet-loyale klanten. Bij centra met een hoge servicekwaliteit zijn die verschillen fors kleiner. Ontevredenheid over de kwaliteit van instructeurs lijkt dus sterk samen te hangen met een geringe mate van loyaliteit.

Gevraagd naar de rol van de instructeurs geeft een duidelijke meerderheid van de bezoekers aan dat die hen op hun gemak stellen, deskundig zijn en goed instrueren over het gebruik van apparatuur. Een minderheid vindt dat zij fouten goed corrigeren, goed aangeven wat verwacht wordt en aangeven wat de sterke en zwakke punten zijn bij bezoekers. De onderzoekers suggereren dat het verbeteren van deze persoonlijke feedback bij zou kunnen dragen aan een meer relationele binding met het centrum (De Boer et al. 2010).

4.5 Servicekwaliteitspercepties van trainers en bestuurders/managers

Voor een adequate dienstverlening is van belang dat de kwaliteitsopvattingen van de sportaanbieders aansluiten bij die van de gebruikers (Chelladurai 2000; Zeithaml & Bitner 2003). In hoeverre is dit nu het geval?

Nagegaan is in hoeverre de opvattingen van managers/bestuurders en trainers, kortom van de producenten, verschillen van die van de sporters. Hierbij is in de eerste plaats gekeken naar bestuurders (n=41) en trainers (n=86) binnen de respondentengroep van het NSO 2005 (tabel 4.7).

Tabel 4.7 Respondenten die een trainers- of bestuursfunctie vervullen

Van ondervraagden NSO	n	Lid sport-vereniging*	Lid fitness-centrum	Overige verbanden	Totaal
Heeft nu bestuursfunctie	41	7,7	1,0	2,4	4
Is nu trainer/begeleider/coach	86	14,9	1,7	6,0	9

* als % van totale populatie (n=981) personen die bij een vereniging of andere aanbieder sporten.

Het belang van de rol van trainers/instructeurs voor de kwaliteit van dienstverlening wordt door sportmanagers en bestuurders erkend (tabel 4.8). Heeft men binnen de organisatie met dit type personeel van doen, dan vinden vrijwel alle managers het (zeer) belangrijk om sportactiviteiten bij hun organisatie te laten (bege)leiden door goede trainers of instructeurs.

Dit vertaalt zich ook in de grote mate waarin men belang hecht aan de kwaliteit van trainers en personeel (deskundigheid, vriendelijkheid, behulpzaamheid).

Deze analyse is niet tot op het niveau van de tak van sport doorgevoerd, maar over het geheel zijn er duidelijke prioriteringsverschillen.

Tabel 4.8 Mate waarin bestuurders en trainers belang hechten aan en tevreden zijn met verschillende aspecten van dienstverlening ten opzichte van niet-kaderleden, score op tien-puntsschaal, weergegeven naar belang niet-kaderleden

Aspect van dienstverlening	Gemiddelde belang aspecten, uitgesplitst naar achtergrondvariabelen				Gemiddelde tevredenheid aspecten			
	Bestuursfunctie	Trainersfunctie		t-test	Bestuursfunctie	Trainersfunctie		t-test
		Nee	Ja			Nee	Ja	
Deskundigheid trainer/instructeur	7,2	8	8,1		4	4	4	
Vriendelijkheid trainer/personeel	7,7	7,9	8		4,2	4,1	4,2	
Behulpzaamheid trainer/personeel	7,7	7,8	7,8		4,1	4	4	
Netheid douches/kleedruimten	8	7,9	7,7		3,6	3,7	3,4	*
Openingstijden	7,7	7,8	7,6		4	4	3,9	
Veiligheid	7,8	7,7	7,8		3,9	3,9	3,9	
Bereikbaarheid per fiets	7,9	7,6	8,1		4,4	4,2	4,2	
Persoonlijke aandacht trainer	6,7	7,3	7,5		3,8	3,8	3,9	
Variatie	7	7,4	7,5		3,9	3,9	3,8	
Hoogte contributie/lesgelden	7	7,4	7,2		3,5	3,3	3,5	*
Aandacht gezondheid	6,8	7,3	7		3,8	3,8	3,8	
Rookvrije ruimten	6,4	7,1	7		3,8	3,8	3,8	
Mogelijkheden mensen ontmoeten	8	7	7,5	*	4,1	3,9	4	
Bereikbaarheid per auto	7	6,7	6,6		4,3	4,1	4,1	
Informatie over activiteiten	6,9	6,6	6,5		3,9	3,8	3,7	
Snelle behandeling van verzoeken	6,4	6,6	6,5		3,5	3,7	3,3	*

Entreprijs	6	6,2	6		3,3	3,3	3,5	
Horecavoorziening	6,9	6,1	6,8	*	3,8	3,8	3,9	
Prijzen consumpties	6,5	5,9	6,3		3,1	3,2	3,3	
Organisatie wedstrijden/ competitie	7,2	5,6	7,5	*	3,9	3,8	3,9	
Organisatie neven- activiteiten	6,3	5,1	6,1	*	3,8	3,7	3,7	

* significant bij een tweezijdige toetsing ($p=0,5$). De significantie bij de bestuurders is in verband met het geringe aantal (<50) niet bepaald.

Bestuurders en trainers hechten in vergelijking met sporters relatief veel belang aan de organisatie van wedstrijden en competitie, de mogelijkheden mensen te ontmoeten en de horeca en de organisatie van nevenactiviteiten. Ook de trainers hechten aan deze punten (significant) meer belang. Vooral het verschil in de waardering van het activiteitenaanbod (wedstrijden/competitie, nevenactiviteiten) ten opzichte van sporters is opvallend groot, waarbij we kunnen aantekenen dat de oordelen van verenigingssporters minder afwijken. Opvallend is verder dat bestuurders het belang van deskundigheid van de trainer en de persoonlijke aandacht lager waarderen dan sporters. Dit verschil is echter niet significant.

De verschillen tussen sporters en trainers en bestuurders in de beoordeling van de tevredenheid over serviceaspecten zijn minder groot. De trainers zijn significant wat minder tevreden over de netheid van de accommodatie en over de snelle afhandeling van verzoeken dan de sporters.

De voorgaande gegevens maken duidelijk dat de opvattingen van de aanbieders en gebruikers van het sportaanbod over de gewenste kwaliteit op verschillende punten uiteen kunnen lopen. In de volgende paragraaf gaan we nader in op de manier waarop deze betrokkenen bij de dienstverlening aankijken tegen de vereiste kwaliteit van sportleiders.

4.6 Kwaliteitsverwachtingen en -oordelen ten aanzien van sportleiders als dienstverlenende ‘professionals’

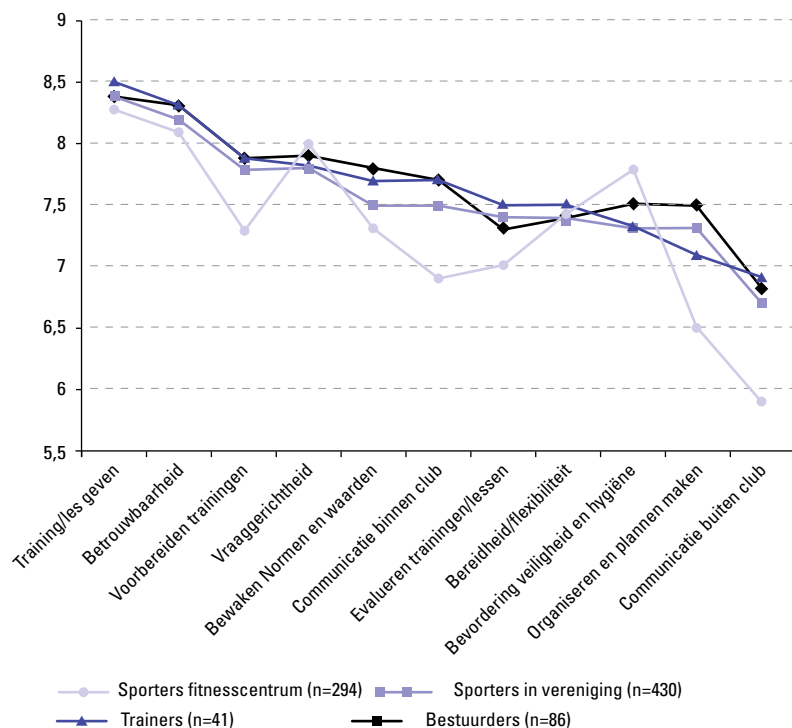
Het organiseren en aanbieden van sportbeoefening was van oudsher een aangelegenheid van vrijwilligers. Ook nu nog spelen zij in delen van de gedifferentieerde sportsector een hoofdrol. Ruim de helft van alle sportverenigingen realiseert haar sportaanbod volledig door inzet van vrijwilligers (Van Kalmthout et al. 2009). Het inschakelen van enkele betaalde en beroepsopgeleide mensen is echter ook bij veel sportverenigingen een geaccepteerde zaak. In andere segmenten van de sector, zoals fitnesscentra, zwembaden en maneges, is professionalisering van het uitvoerende werk verder doorgevoerd en werken maar betrekkelijk weinig vrijwil-

ligers. Welke kwaliteiten verwachten de afnemers van de diensten van sportverenigingen en fitnesscentra nu van de sportleiders die hen begeleiden?

Kwaliteitseisen aan trainer/coaches in het Nationaal Sport Onderzoek 2005

In het kader van het in 2005 uitgevoerde Nationaal Sport Onderzoek is aan een landelijk representatieve steekproef van de Nederlandse bevolking gevraagd hierover een uitspraak te doen. In dit geval is hen gevraagd om op een tienpuntsschaal het belang aan te geven van elf bekwaamheidsaspecten van sportleiders. Figuur 4.9 geeft de waarde weer die de verschillende betrokkenen hechten aan de onderscheiden bekwaamheden van trainer/coaches.

Figuur 4.9 Belang gehecht aan bekwaamheden van trainer/coaches door verenigingsbestuurders, verenigingssporters, gebruikers van fitnesscentra en trainers, 15 jaar en ouder (waardering op een tienpuntsschaal)



Bron: NSO 2005 MI/SCP.

Duidelijk is dat de oordelen van personen die ook bestuurder zijn en van de verenigingssporters betrekkelijk weinig afwijken van die van degenen die ook als trainer/coach actief zijn in de sport. De verschillen in de mate waarin zij belang hechten aan de verschillende bekwaamheden zijn beperkt. Allen vinden het les geven/trainen het belangrijkste, gevolgd door betrouwbaarheid, vraaggerichtheid en goede trainingsvoorbereiding. Communicatie buiten de club wordt het minst belangrijk gevonden. Anders ligt dit voor de oordelen van gebruikers van fitnesscentra over de gewenste bekwaamheden van sportleiders. Die kijken op verschillende punten behoorlijk af van die van degenen die in verenigingsverband actief zijn als sporter, bestuurder of trainer. Ten opzichte van de sporters in verenigingsverband hechten zij significant^{xlv} meer belang aan de bekwaamheid van trainer/coaches om veiligheid en gezondheid te bevorderen. De bekwaamheid op het gebied van trainingsvoorbereiding en -evaluatie, van plannen en organiseren en van communicatie binnen en buiten de organisatie vinden zij juist significant minder van belang.

4.7 Conclusie

Zoals ook al in hoofdstuk 3 aangenomen, heeft het aanbieden van (begeleide) sportbeoefening duidelijk de kenmerken van human services. Er is echter wel degelijk een belangrijke fysieke component aan actieve sportdiensten, namelijk het gebruik van de materiële sportomgeving, die zeker bij buitensporten sterk kan variëren.

De twee belangrijkste dienstverleners in Nederland op dit gebied, sportverenigingen en fitnesscentra, hebben ieder eigen karakteristieken. Bij verenigingen is de kernwaarde het organiseren van betrokkenheid bij de missie of bij datgene waar de vereniging voor staat. Bij fitnesscentra is dat het ontwikkelen van iets of ingrijpen in de fysieke toestand van hun klanten op professionele grondslag. Verenigingen zijn not for profitorganisaties, fitnesscentra zijn gericht op profit. Hun kenmerken scheppen specifieke condities voor het leveren van goede diensten. Sportclubs werken vooral met vrijwilligers, fitnesscentra met professionals; de prijs van het sportaanbod is mede daardoor relatief laag. Efficiency speelt in sportverenigingen een beperkte rol, terwijl fitnesscentra het vaak juist moeten hebben van een concurrerende kostprijs.

Binnen beide groepen aanbieders is een differentiatie en ontwikkeling zichtbaar. Veel sportverenigingen ontwikkelen zich de laatste decennia van een mutualsupport- meer in de richting van een vrijwillige servicedeliveryorganisatie. Lang niet alle sportverenigingen ervaren concurrentie van soortgelijke verenigingen in de buurt. In de fitnessbranche neemt de concurrentie juist toe, niet alleen door de snelle groei van het aantal aanbieders, maar ook door de opkomst van budgetcentra, vrouwenfitnessclubs en ketens.

Op basis van het SERVPERF-model geven afnemers van actieve sportbeoefening aan de deskundigheid van de trainer/instructeur het belangrijkste aspect van de dienstverlening te vinden. Verder hechten zij groot belang aan de bereikbaarheid van de aanbieder en komt de

betekenis van de fysieke component terug in het grote belang dat wordt gehecht aan de kwaliteit van de accommodatie (veiligheid, netheid).

Er zijn duidelijke verschillen tussen het vraagprofiel van verenigingssporters en fitnessers en verschillende leeftijdsgroepen. Verenigingssporters verwachten meer kwaliteit op het gebied van wedstrijdsport en gezelligheid, terwijl fitnessers hogere eisen stellen aan openingstijden, klachtenafhandeling, aandacht voor gezondheid en de kosten voor lesgeld. Tussen groepen afnemers met verschillende motieven bestaan maar op enkele punten verschillen in de mate waarin zij aan aspecten van servicekwaliteit belang hechten. Er zijn nauwelijks verschillen tussen de opvattingen van clubsporters en die van trainers en bestuurders als het gaat om wat belangrijk is voor goede servicekwaliteit.

Verenigingssporters zijn gemiddeld iets meer trouw aan hun aanbieder dan bezoekers van fitnesscentra. Er is een duidelijke samenhang te constateren tussen het oordeel van sporters over de door de aanbieder geleverde servicekwaliteit en hun loyaliteit: de servicekwaliteit wordt op veel punten lager beoordeeld door mensen die denken te stoppen bij hun huidige aanbieder. De afnemers die dreigen op te stappen zijn vooral ontevreden over de behandeling door het personeel en over de geboden activiteiten. Voor fitnessers is ook de hoogte van de kosten een belangrijke factor.

Bovendien spelen de motieven van betrokkenen een rol in hun loyaliteit. Onder fitnessers met een meer instrumentele instelling en gericht op fysiek onderhoud treffen we het grootste aandeel met een lage loyaliteit. Het in hoofdstuk 3 besproken verband dat in het algemeen bij dienstverlening zou bestaan tussen servicekwaliteit, tevredenheid en loyaliteit wordt door de gepresenteerde analyses rond de sportdienstverlening bevestigd.

De verwachtingen die sporters en andere betrokkenen hebben van de bekwaamheden en kwaliteiten van trainers zijn duidelijk te bepalen en stemmen ongeacht het type aanbieder grotendeels overeen: alle betrokkenen vinden het les geven/trainen het belangrijkste, gevolgd door betrouwbaarheid, vraaggerichtheid en goede trainingsvoorbereiding. Fitnessers vinden dit laatste aspect minder belangrijk en hechten meer dan andere betrokkenen aan hygiëne en veiligheid.

In hoofdstuk 5 beschrijven we de ontwikkeling van een kwaliteitsassessment voor sportleiders waarmee kan worden nagegaan in hoeverre zij in hun functioneren tegemoetkomen aan de door sportbeoefenaren gewenste kwaliteiten van begeleiders.

Ontwikkeling van een kwaliteitstoets voor trainer/coaches IKTrainer

Hoofdstuk 5

5.1 Professionaliseren van de sportbegeleiding met IKTrainer

De ontwikkeling van een kwaliteitstoets voor trainers is een logische stap in het steeds voortgaande professionaliseringsproces van trainer/coaches (Lucassen 1982, 1987; Taylor & Garratt 2008). We hebben in het voorgaande hoofdstuk gezien dat sportbeoefenaren, ongeacht het verband waarin ze sport beoefenen, veel belang hechten aan de kwaliteiten van het begeleidende personeel zoals trainers en instructeurs. De tevredenheid van de sporters over de geboden dienstverlening wordt sterk beïnvloed door de kwaliteit van de begeleiders waarmee ze te maken hebben.

Hoofdstuk		
1	Assessment als verbinding tussen vraag naar begeleiding bij sport & Professionele ontwikkeling van sportleiders	
2	Veranderende opvattingen over excellente sportbegeleiding in relatie tot de maatschappelijke positie van sport	
3	Management van servicekwaliteit en betekenis van personeel daarbij. Ervaringen in andere maatschappelijke sectoren	
4	(Wensen t.a.v.) Servicekwaliteit bij uiteenlopende typen sportaanbieders	
5	<i>Inrichting systeem van functiegerichte kwaliteitstoetsing of competentieassessment van sportleiders IKTrainer / Trainerscan</i>	
6	Adoptie van deze innovatie en factoren die daarop van invloed zijn	Kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van sportorganisaties
7		Gangbare leerpraktijken van sportleiders
8		Aanpak van competentiegericht opleiden van sportleiders
9		Analyse van het adoptieproces bij gebruikers
10	Conclusie – theoretische inzichten en mogelijke beleidsverbeteringen voor het ontwikkelde assessment	

Met het zicht op het nieuwe millennium formuleerde de Nederlandse Federatie van Werkers in de Sport (NFWS), een bundeling van sportleiders in Nederland opgericht in 1990, de opdracht tot het ontwikkelen van een kwaliteitstoets voor trainer/coaches. De kwaliteitstoets werd overgenomen door NLcoach, de opvolger van de NFWS. Met de ontwikkeling van een kwaliteits-toets speelde de NFWS in op een wens die bij veel trainers leeft. Zij willen de kwaliteit van hun vak, van hun ‘knowledge based’ handelen, verbeteren (NFWS 2002a). De ontwikkeling past bij de missie van NFWS en NLcoach gericht op verdere professionalisering van het trainersvak/ beroep vanuit de gedachte dat iedere sporter op elk niveau recht heeft op kwalitatief hoog-

staande sportbegeleiding. Daarbij gaat de aandacht dus niet alleen uit naar trainers in de professionele topsport die soms riant worden betaald voor hun werk. Dit is slechts het ‘topje van de ijsberg’ van een breder professionaliseringsproces dat zich voltrekt in de sportbegeleiding en dat op verschillende fronten zichtbaar is.

5.1.1 De professionalisering van sportleiders nader beschouwd

Hoe deze ontwikkeling zich voltrekt, bezien we vanuit de processen die algemeen als maatgevend voor professionalisering worden bestempeld: vorming van een specifieke deskundigheid (opleiding) en ontwikkeling van betaling, beroepsorganisaties en beroepsnormen (Berger & Zwikker 2010; Chelladurai 2006; Freidson 2001; Lucassen 1987; Mok 1974; Van de Krogt 1981).

Betaling

Betaling van kader is de laatste decennia een breed geaccepteerde praktijk geworden, maar misschien toch minder verbreid dan soms gedacht wordt. Een preciezer beeld hiervan geeft de *Rapportage Sport 2008* (Goossens 2008). Tussen 1987 en 2006 is het aantal mensen dat betaald in loondienst werkt bij sportorganisaties gegroeid van ruim 9.000 naar 21.500. Dit aantal van 21.500 betaalde mensen lijkt veel, maar het gaat veel om parttimers: uiteindelijk vullen zij zo’n 13.000 fulltime banen. Ook bij sportcentra (zwembaden, sporthallen, jachthavens), hetzij met een publiek karakter, hetzij als private onderneming, is steeds meer professionele arbeid gekomen. In 2006 werkten er ruim 17.500 personen, goed voor ongeveer 10.500 fte’s.

Natuurlijk gaat het bij dit betaald kader niet alleen om sportleiders, dat betreft ongeveer de helft hiervan. Ook verschilt de situatie per tak van sport behoorlijk. Het amateurvoetbal heeft bijvoorbeeld in totaal de meeste betaalde kaderleden: van de ruim 5.700 betaalde personen is drie kwart actief in trainers- en instructieve functies en samen vervullen zij ongeveer 1.200 fulltime banen. Professionalisering van het trainersvak in de vorm van betaling zet dus door, maar veelal in de vorm van parttime functies. Gemiddeld hebben die een omvang van twaalf uur per week.

Het rapport geeft ook een beeld van de vrijwillige inzet bij sportorganisaties. In een doorsnee seizoenweek blijken bij het veldvoetbal bijna 1 miljoen vrijwilligersuren te worden gemaakt, waarvan weer ongeveer de helft op het vlak van (jeugd)begeleiding, training en instructie. Tegenover de 1.200 fte’s voor trainers in loondienst staan dus zeker tien maal zoveel uren geleverd door vrijwilligers (Breedveld et al. 2008). Overigens blijkt Nederland hierin in internationaal opzicht allesbehalve uniek, zoals is vastgesteld door het Europese Observatory for Sport Employment (EOSE): bijna overal is er een sterke groei van werkgelegenheid in de sport, maar overheerst het vrijwilligerswerk (Camy et al. 2004a; Le Roux, Camy et al. 2000).

Deskundigheid

De professionalisering van het trainersvak laat zich niet alleen aflezen aan de mate van betaling, maar is ook op andere fronten zichtbaar. Dit geldt zeker voor de kwalificatie-eisen die aan trainers en sportleiders worden gesteld. Werd het enkele decennia terug niet vreemd gevon-

den dat iemand zonder erkende opleiding sporters trainde en begeleidde, tegenwoordig wordt dit eigenlijk algemeen als onacceptabel gezien. Het geven van training en coaching vereist een aantal aantoonbare bekwaamheden. Inmiddels is een stelsel van opleidingen ontwikkeld, waarin vijf kwalificatieniveaus worden onderscheiden (OVDB 2002)^{xiv}. De trainersopleidingen zijn op hun beurt geprofessionaliseerd en worden steeds verder ingebed in het reguliere systeem van mbo- en hbo-beroepsopleidingen. De opleidingen en trainersvakverenigingen hebben systemen van vastlegging en uitwisseling van vakkennis ontwikkeld, zoals vaktijdschriften en internetsites.

Tegenwoordig gaan we ervan uit dat mensen de bekwaamheden die ze voor hun functie nodig hebben niet alleen verwerven in een formele (beroeps)opleiding. Veel deskundigheidsontwikkeling vindt plaats op de werkplek zelf, waar trainers uit ervaringen en van elkaar leren (Duvekot 2004; Faber 1996; Klarus 1998). Het leerproces is bovendien niet voltooid bij het verlaten van de initiële opleiding. In dit perspectief past ook de verschuiving in de aanpak van het onderwijs waarin competenties centraal staan. We gaan hier in hoofdstuk 7 nog uitgebreid op in. Kort aangeduid is competentiegericht leren gericht op het vergroten van de vermogens van iemand om te handelen volgens de standaarden van een bepaalde functie of een bepaald beroep; het gaat om persoonlijke vermogens. Daarom wordt uitgegaan van de vermogens waar iemand al over beschikt, de zogenoemde eerder verworven competenties (EVC's). Het leren is weliswaar gericht op de kern- of startcompetenties, maar een student bepaalt grotendeels zijn eigen route. Dat wordt vraagsturing genoemd. Tijdens het leerproces bouwt een student zelf aan de uitbreiding van zijn persoonlijke vermogens en gebruikt daarvoor diverse leerplekken, zowel op het opleidingsinstituut als op de werkplek. Hij leert daarbij ook in zogenaamde learning communities. De explosieve ontwikkeling van internet en de inbedding van verschillende communicatiemediën (tests, forums, video) daarin (Huysmans & De Haan 2010) heeft een heel scala van nieuwe mogelijkheden opgeleverd om op afstand en min of meer zelfstandig te leren.

Een laatste ontwikkeling die op dit punt genoemd kan worden is de steeds omvangrijker wetenschappelijke flankering van het werk van trainers (Lyle 2002b; Ministerie van VWS 1999; Van Bottenburg 2009). Vooral in de topsport zijn de commerciële en andere belangen enorm en is de overtuiging gegroeid dat talent alleen uiteindelijk niet voldoende is voor de absolute top, maar geavanceerde materialen, voeding, training en begeleiding de doorslag geven. Bij het ontwikkelen daarvan wordt steeds vaker gebruikgemaakt van wetenschappelijk onderzoek.

Beroepsorganisatie

Een derde terrein waarop de voortgaande professionalisering zichtbaar is, is in de oprichting van vakverenigingen en beroepsorganisaties voor trainers. De oudste daarvan dateren van voor de Tweede Wereldoorlog en vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw is bewust gestreefd naar een bundeling van deze organisaties (Lucassen 1982; Wiegers 1986). Dit gebeurde in de NFWS, die begin 21^{ste} eeuw ruim 10.000 leden telde, aangesloten bij 25 trainersvakverenigingen. Daarnaast is in 1985 een vakbond voor de sport opgericht die als FNVSport aangesloten is bij de vakcentrale. De oprichting van NLcoach in 2005 als opvolger van de NFWS vormt de

meest recente ontwikkeling in dit proces van organisatie van trainer/coaches (Van den Brink et al. 2005).

Beroepsnormen

De ontwikkeling van het opleidings- en kwalificatiesysteem is een afspiegeling van de toenomen civiele verantwoordelijkheid die aan trainers wordt toegeschreven. Zij hebben niet alleen een sporttechnische verantwoordelijkheid – het op een eigentijdse manier vormgeven van een leer- en trainingsproces in een sport – maar bijvoorbeeld ook een verantwoordelijkheid voor de gezondheid van hun sporters. Het zogenaamde Turnarrest (De Knop 1998a; Hoge Raad 1995) heeft de risico's op dit punt aanzienlijk aangescherpt. Geeft iemand zonder erkend diploma training en een sporter loopt daarbij blijvend letsel op, dan wordt de trainer daarvoor aansprakelijk gesteld. Maar ook in opvoedkundig en ethisch opzicht moeten de activiteiten van trainers aan stringenter eisen voldoen. Niet voor niets is er een gedragscode tot stand gebracht (NFWS 2002b). Daarmee wordt onderstreept dat aan het trainersvak normatieve risico's kleven, bijvoorbeeld van machtsmisbruik in de vorm van seksuele intimidatie (Ten Boom 1997).

Naast het voorgaande is de ontwikkeling van de sportsector tot een 'open' markt, zoals beschreven in hoofdstuk 2, misschien wel de belangrijkste factor die de voortgaande professionalisering stimuleert. Tekenend daarvoor is de opstelling van NOC*NSF, dat het vergroten van het marktaandeel van sportverenigingen als een prioriteit heeft opgenomen in haar sportagenda 2005-2008. Daarbij wordt erkend dat de kwaliteit van trainers en begeleiders een sleutelfactor is voor het vermogen van sportaanbieders om sporters te werven en vooral aan zich te binden. Deze opstelling van de georganiseerde sport is ook een antwoord op de veranderde houding van de 'sportconsument', die meer maatwerk en service van de sportorganisaties verlangt (NOC*NSF 2004, 2007).

5.1.2 Uitgangspunten voor de ontwikkeling van IKTrainer

De Nederlandse Federatie voor Werkers in de Sport (NFWS) benaderde in 1999 het onderzoeksbureau Diopter (voorganger van het Mulier Instituut) voor de ontwikkeling van een kwaliteitsinstrument voor trainers. De motivering voor het instrument was als volgt. "In brede kring bestaat de overtuiging dat we meer moeten werken aan de kwaliteit dan de kwantiteit van de sportbeoefening. Daardoor lijken ook trainers weer op de waardering te kunnen rekenen die hen toekomt. Voor kwaliteitsverhoging van de sport zijn goede trainers nodig. Daarvoor kunnen we gelukkig beschikken over goede opleidingen. Een diploma van deze opleidingen geeft een zekere kwaliteitsgarantie. Het diploma is in de huidige situatie echter vrijwel het enige objectieve criterium waaraan de kwaliteit van een trainer wordt afgemeten" (NFWS 2000).

Er waren anno 2000 geen instrumenten voorhanden om deze kwaliteit te meten en om na te gaan welke kwaliteit trainers één, twee, vijf of tien jaar na hun opleiding in het werkveld leverden. De NFWS besloot daarom een kwaliteitsinstrument te laten ontwikkelen dat hierin verandering moest gaan brengen. De vraag was om een geautomatiseerd toetsingsinstrument te ont-

werpen waarmee trainers die in verenigingsverband actief zijn hun kwaliteitsniveau kunnen bepalen. Het instrument zou de kwaliteit van een trainer/coach bij amateursportverenigingen in kaart moeten brengen, waarna eventueel verbeterpunten voor de trainer/coach opgesteld zouden kunnen worden. Aan de hand van deze persoonsgebonden verbeterpunten zou dan de kwaliteit van het trainerschap in het algemeen omhoog worden gebracht. Dit instrument zou eenvoudig in de vorm van een vragenlijst bij de trainer/coach worden afgenomen.

Op langere termijn werd de mogelijkheid opgehouden om hier een ‘waardesysteem’ aan te koppelen, waarbij de trainer (en hiermee de sportvereniging) op basis van zijn prestaties een bepaald aantal kwaliteitssterren krijgt toebedeeld. De sportvereniging zou met dit waardesysteem een wervingsmiddel voor nieuwe leden krijgen. De verhoging van de kwaliteit van de trainer zou bovendien voor bestaande leden een factor zijn om bij de vereniging te blijven. De spilfunctie van de trainer in de sportvereniging wordt hierdoor versterkt. Dit instrument zou het voor trainers tevens mogelijk moeten maken hun kwaliteit te vergelijken met die van andere trainers. Op deze manier kan het bijdragen aan de bewustwording onder trainers van het belang van een systematische en continue kwaliteitsverbetering, in overleg met collega’s, sportverenigingen en de sporters zelf.

5.2 Vooronderzoek, ontwikkeling en validering kwaliteitsmodel

5.2.1 Vooronderzoek en afbakening van de gebruikersgroep van het instrument

Voorafgaand aan het ontwerpproces van een kwaliteitsinstrument is een vooronderzoek verricht waarin de kwaliteit van het trainerschap in Nederland centraal stond. Dit vooronderzoek bestond uit de volgende twee pijlers:

1. Literatuuronderzoek: hierbij zijn de opleidingsteksten van verschillende sportbonden bestudeerd om zodoende kwaliteitscriteria voor de trainer/coach te kunnen opstellen. Bij het verzamelen van deze opleidingsteksten is gestreefd naar spreiding in individuele, semi-individuele en teamsporten, maar niet alle sporten konden worden betrokken. Daarnaast zijn Nederlandse vakliteratuur en vaktijdschriften geraadpleegd, enerzijds voor informatie omtrent onderzoeken die in het verleden zijn gedaan en die in het verlengde liggen van het vooronderzoek, anderzijds om kwaliteitscriteria voor de trainer/coach te achterhalen;
2. Veldwerk: door gesprekken met experts en trainer/coaches.^{xlvi}

De gegevens die uit literatuuronderzoek en veldwerk verzameld zijn, dienden om een model op te stellen van criteria waarmee de kwaliteit van de trainer/coach bij een amateursportvereniging in kaart kan worden gebracht en om de beoogde gebruikersgroep nader af te bakenen.

De diversiteit van functies waarin trainer/coaches in de sport actief zijn bleek zeer groot. Voor de ontwikkeling van het instrument was dit een complicerende factor, die dwong tot een nadere

afbakening van het toepassingsgebied. Bij de uiteindelijke uitwerking is rekening gehouden met de volgende beperkende condities:

- de diversiteit van de contexten waarbinnen trainer/coaches werken: verschillende takken van sport en sportverenigingen. Er is desondanks gezocht naar één uniform toepasbaar kwaliteitsmodel;
- de mogelijkheid dat de trainer les geeft aan verschillende groepen sporters in verschillende organisaties. De trainer/coach wordt gevraagd hieruit een keuze te maken;
- het training geven aan sporters met zeer specifieke kenmerken, die een duidelijk andere benadering of aanpak van de trainer behoeven dan bij de gemiddelde sporter bij een sportvereniging. Bij de ontwikkeling zijn om die reden twee groepen sporters buiten beschouwing gelaten: gehandicapten en topsporters.

Op grond hiervan werd de doelgroep vastgesteld: “De doelgroep voor het kwaliteitsinstrument is de trainer/coach in de breedtesport op verenigingsniveau.”

Deze nadere afbakening neemt niet weg dat ook dan binnen de doelgroep nog steeds een diversiteit aan sportverenigingen en sporters bestaat, wat het ontwikkelen van een eenduidig instrument complex maakt. Denk hierbij aan het onderscheid prestatief/recreatief, teamsport/individuele sport, naar type sport (duursport, spelsport e.d.) en naar de leeftijd van de begeleide sporter(s).

5.2.2 Zelfbeoordeling of self-assessment

Er is bij de instrumentontwikkeling uitgegaan van een methode voor zelfbeoordeling. Deze vorm wordt in de toets- en beoordelingsliteratuur als self-assessment aangeduid (Segers 2004). Assessment is het multidimensionaal beoordelen van de geschiktheid van een persoon voor een maatschappelijke taak of functie (Elshout-Mohr & Oostdam 2001). Bij de opzet van het instrument werd dus niet gestreefd naar externe toetsing die bijvoorbeeld kan leiden tot certificering of licentiëring en tot controle daarvan. Vanwege de enorme variatie in trainersfuncties werd het uitwerken en hanteren van uniforme beoordelingsmaatstaven ondoenlijk geacht.

^{xlvii} Een formele toetswijze wijkt bovendien op veel punten af van een assessmentaanpak. De verschillen tussen beide zijn in figuur 5.1 weergegeven. In het (beroeps)onderwijs wordt een duidelijke evolutie gesignaleerd van testen naar meervoudige assessments en van geïsoleerde toetsing naar geïntegreerde assessments.

Tabel 5.1 Karakteristieken van een (extreme) toetscultuur en assessmentcultuur (naar Baartman 2008; Segers 2004)

Aspecten	Toetscultuur	Assessmentcultuur
Inhoud	Reproductie van kennis	Meervoudige bekwaamheid
Relatie met leerproces	Geïsoleerd	Geïntegreerd
Functie	Summatieve beoordeling	Formatieve evaluatie
Context	Los van (functie)context	Verbonden met context (authentiek)
Methode	Voornamelijk meerkeuzevragen kennistoetsen	Mix van verschillende testvormen
Verantwoordelijkheid	Docent	Student
Kwaliteit	Psychometrisch	Edumetrisch

Self-assessment leent zich ook vooral voor formatieve beoordeling (Segers 2004; Van Beijrendonck 2010b) en meer voor beoordeling van houding en gedrag dan van kennis (Vermetten et al. 2004). Het beoogde resultaat is een diagnostisch instrument waarmee trainers aan de hand van een vragenlijst zelf hun kwaliteit zichtbaar kunnen maken en een sterkte-zwakteanalyse kunnen maken. Het gebruik van het instrument moet hen stimuleren om kwaliteitsverbeteringen na te streven op verschillende onderdelen van hun vakgebied.

5.2.3 Het kwaliteitsmodel van IKTrainer

Het gehanteerde basismodel van kwaliteitsanalyse

Om een aanzet te kunnen geven voor de ontwikkeling van een meetinstrument is gezocht naar een algemeen ordeningskader van kwaliteit dat als basis kon dienen. Aan de hand van deze algemene indeling konden dan vervolgens specifieke kwaliteitscriteria voor het werk van trainer/coaches worden opgesteld. Bij het ontwikkelen van het instrument is als uitgangspunt de indeling van kwaliteitsdimensies genomen, beschreven in *Goed, beter, best* (Van Bottenburg et al. 1997). Hierin wordt de benadering van kwaliteit op basis van een historische analyse van het kwaliteitsbegrip onderverdeeld in vier vormen: productgebaseerde benadering; procesgebaseerde benadering; gebruikersgebaseerde benadering en maatschappijgebaseerde benadering. Op grond hiervan introduceert Van Bottenburg het in figuur 5.1 weergegeven model van kwaliteitsdimensies.

Figuur 5.1 Verschillende dimensies binnen het concept van integrale of totale kwaliteit (naar Van Bottenburg et al. 1997)

Totale of integrale kwaliteit	Interne kwaliteit	Productkwaliteit	Er wordt volgens de specificaties geleverd.
		Proceskwaliteit	Er wordt volgens de specificaties geleverd op een efficiënte en effectieve wijze.
	Externe kwaliteit	Gebruikerskwaliteit	Het product wordt afgestemd op de (gerechtvaardigde) verwachtingen van de gebruiker/klant.
		Maatschappelijke kwaliteit	Product en productieproces beantwoorden aan de (gerechtvaardigde) verwachtingen van de maatschappij.

Het door Van Bottenburg uitgewerkte kader verenigt de vier benaderingen en kan om die reden worden beschouwd als een uitwerking van ‘totale kwaliteit’ (INK 1995a, 2002). Bij de uitwerking van de gebruikersdimensie ontleent Van Bottenburg een aantal elementen aan het in hoofdstuk 3 beschreven SERVQUAL-model.

Bij de (zelf)beoordeling van de kwaliteit van het handelen van trainers zijn in navolging van deze indeling vier kwaliteitsdimensies onderscheiden: product-, proces-, gebruikers- en maatschappelijke kwaliteit. De dimensies worden hierna kort toegelicht. Met een voorbeeld wordt aangegeven hoe een uitwerking plaats kan vinden naar het werk van trainer/coaches.

5.2.4 Voorlopige uitwerking van het kwaliteitsmodel voor trainer/coaches

Het ontwikkelde prototype van het beoordelingsinstrument bestond uit vier aspecten van kwaliteit, waarbij voor elk van deze vier aspecten specifieke criteria werden opgesteld. Dit zijn de criteria waaraan een trainer/coach in Nederland zou moeten voldoen en waarop de trainer/coach uiteindelijk zou worden beoordeeld.

A. Productkwaliteit

Kwaliteitsmanagement is in eerste instantie ontwikkeld in de industriële sector ter controle van het eindproduct. Er is sprake van productkwaliteit wanneer voldaan wordt aan bepaalde, van tevoren vastgelegde eisen. Toegepast op het trainerschap: Voldoet de trainer/coach aan de gestelde specificaties (in opleidingen en volgens contract)? Het aspect is onderverdeeld in drie deelgebieden:

1. Formele kwaliteitscriteria (opleiding, contract e.d.);
2. Functionele kwaliteitscriteria (voorbereiden, geven en evalueren van training/instructie, effectief coachen);
3. Prestatieve kwaliteitscriteria (afgestemd op het niveau en de doelen van sporters en sportorganisatie).

B. Proceskwaliteit

Tekortkomingen in het eindproduct blijken vaak te verwijzen naar eerdere fasen van het productieproces. Om de proceskwaliteit van het productieproces te bepalen, kijkt men niet alleen meer naar het eindproduct, maar beoordeelt men ook hoe het product tot stand is gekomen. Toegepast op trainerschap: er wordt gewerkt op efficiënte, effectieve en communicatieve wijze. Dit aspect omvat de interne en externe communicatie alsmede het netwerken en de organisatie/planning van de trainer/coach.

C. Gebruikerskwaliteit

In de dienstensector staat mede onder invloed van de marketing de klant centraal. Je kunt een prachtig product maken op een heel efficiënte manier, maar als de klant het niet apprecieert, dan is het toch een slecht product. Vanuit deze invalshoek worden ook de verwachtingen en ervaringen van de klant, ofwel de gebruikerskwaliteit, bij de beoordeling van het product betrokken. Toegespitst op trainerschap: er wordt rekening gehouden met gerechtvaardigde verwachtingen van de sporters zelf en de bestuurders van de sportverenigingen. Dit aspect omvat de klantgerichte kwaliteitsaspecten zoals betrouwbaarheid, bereikbaarheid en de bereidheid van de trainer/coach.

D. Maatschappelijke kwaliteit

Meer recentelijk wordt ook getoetst of de wijze van produceren geen nadelige effecten heeft op het milieu of onvoldoende veilig plaatsvindt. De klant is koning, maar de producent moet ook rekening houden met zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Toegespitst op trainerschap: er wordt rekening gehouden met gerechtvaardigde verwachtingen vanuit de samenleving (bijvoorbeeld op gebied van gezondheid, hygiëne en waarden en normen).

Overige begripsomschrijvingen

De te gebruiken terminologie in het kwaliteitsinstrument voor trainers is als volgt nader omschreven:

- *kwaliteit van trainers* = het invulling geven aan het trainerschap op een dusdanige wijze dat sporters op een effectieve, stimulerende en verantwoorde wijze hun tak van sport beter leren beoefenen, waarbij rekening wordt gehouden met de gerechtvaardigde verwachtingen die sporters, verenigingsbestuur en de bredere maatschappelijke omgeving ten aanzien van trainers hebben op grond van hun opleiding en arbeidscontract;
- *kwaliteitsinstrument* = het computergestuurde toetsingsinstrument waarmee trainers hun kwaliteitsniveau kunnen bepalen;
- *kwaliteitsdimensies* = de in het toetsingsinstrument opgenomen onderscheidbare bestanddelen van de kwaliteit van trainers;
- *kwaliteitscriteria* = de in het toetsingsinstrument opgenomen kwaliteiten waarop trainers zichzelf kunnen gaan beoordelen;

- *kwaliteitsindicatoren* = de operationalisering van kwaliteitscriteria op grond waarvan een waarde kan worden toegekend aan handelingen en vaardigheden van trainers.

5.2.5 Interactieve modelvalidering en clustertest

De resultaten van het genoemde vooronderzoek (Slotboom et al. 2000) werden tijdens het jubileumcongres van de NFWS in september 2000 gepresenteerd in de vorm van een workshop. De workshop diende om de doelgroep (trainer/coaches) bekend te maken met en mee te laten denken over het instrument. Daarmee werden twee zaken bereikt: ten eerste werd het voorlopige kwaliteitsmodel langs deze weg bij practici gevalideerd en werd de kennis en ervaring van aanwezige trainer/coaches benut voor het formuleren van mogelijke verbeterpunten of aandachtspunten. Ten tweede droegen de bewustwording van de bedoelingen en de interactie met het instrument bij aan het ontwikkelen van draagvlak voor de toepassing ervan^{xlviii}. Bij de uitwerking van het instrument werd tevens advies ingewonnen van Vlaamse deskundigen die al eerder integrale kwaliteitsinstrumenten ontwikkelden voor sportverenigingen (De Knop 2000a; Van Hoecke 2000).

In het voorjaar van 2002 werd een tweede valideringsactiviteit gepleegd. Een tiental specialisten van sportopleidingen^{xlix} werd in een expertmeeting gevraagd naar hun oordeel over de indeling van de criteria over de diverse categorieën, de duidelijkheid van de formulering en de volledigheid van de items. De raadpleging bestond uit drie onderdelen:

- het beoordelen van het onderlinge gewicht van de kwaliteitscriteria;
- het beoordelen van de invloed van achtergrondkenmerken van de trainer en trainingsgroep;
- het toepassen van het model op twee uiteenlopende scenario's.

Dezelfde experts vulden daarnaast een schriftelijke itemclustertest en waarderings-test in.

5.2.6 Operationalisering van kwaliteitsdimensies en -criteria

Bij de operationalisering van het kwaliteitsinstrument is een aantal uitgangspunten gehanteerd:

- de kwaliteitstoets is breed toepasbaar bij allerlei trainers en sportleiders, zowel professionals als vrijwilligers, met een accent op de breedtesport. Het instrument zou bruikbaar moeten zijn voor trainers/sportleiders van verschillend niveau en met een verschillende functiekenmerken die in de sport actief zijn;
- de kwaliteitstoetsing van trainers moet in de pas lopen met de beleidsvorming rond de beroeps- en functiekenmerken van sportleiders/trainers. IKTrainer wordt zo veel mogelijk afgestemd op de nieuwe kwalificatiestructuur voor de sport die in 2002/2003 in ontwikkeling was (Van Bergen 2003). De trainers worden zo veel mogelijk ingedeeld in de binnen de kwalificatiestructuur onderscheiden functieniveaus;

- de kwaliteit van trainers wordt integraal getoetst; alle belangrijke aspecten van het vak komen aan bod. Trainen/les geven in sport wordt benaderd als een vorm van dienstverlening;
- de trainer moet zijn score kunnen vergelijken met andere vergelijkbare trainers. Er moet dan wel sprake zijn van een zekere vergelijkbaarheid van de taakstelling van de desbetreffende trainers. Het heeft weinig zin een sportleider voor 55-plussport te vergelijken met een topsporttrainer. Bij de uitwerking is gezocht naar een categorisering van de trainers in een aantal herkenbare groepen. We komen in paragraaf 3.4.3 op deze profielkeuze terug;
- de kwaliteitstoets moet goed toegankelijk zijn. Uiteindelijk is gekozen voor een website (www.iktrainer.nl) waarop de toets online kan worden ingevuld.

Bij de uitwerking van de vragenlijst is het handelen van trainers vertaald in elf activiteitenclusters op basis van de indeling in kwaliteitsdimensies. In tabel 5.2 zijn de elf hoofdstukken die binnen IKTrainer worden onderscheiden weergegeven.

Tabel 5.2 Kwaliteitsdimensies en activiteitenclusters van de kwaliteitstoets IKTrainer

Kwaliteitsdimensie	Activiteitencluster	Korte toelichting op de desbetreffende taken
Productkwaliteit	Trainingsvoorbereiding	
	Training/les geven of uitvoeren	
	Trainings- en wedstrijdevaluatie	
Proceskwaliteit	Organisatie en planning	Onder meer maken seizoensplan, opvang nieuwe leden.
	Interne communicatie en samenwerking	Onder meer met bestuur, overige trainers en kader.
	Externe communicatie en samenwerking	Onder meer met trainers elders, bond, scholen.
Gebruikerskwaliteit	Vraaggerichtheid	Onder meer behoeften kennen, open staan voor kritiek.
	Betrouwbaarheid	Onder meer nakomen van afspraken en vertrouwelijkheid.
	Bereidheid/flexibiliteit	Onder meer nemen van verantwoordelijkheid en aanpassingsvermogen.
Maatschappelijke kwaliteit	Bevorderen veiligheid, hygiëne, gezondheid	Onder meer voedingsadvies, EHBO.
	Normen en waarden stellen en bewaken	Onder meer optreden tegen ongewenst gedrag, voorbeeldfunctie.

Per activiteitencluster is een serie criteria omschreven waaraan het optreden van de trainer zou moeten voldoen. Het handelen van de trainer wordt aan deze criteria getoetst, doordat in het zelfbeoordelingssysteem over elk van de criteria een aantal vragen naar de werkwijze van de trainer is opgenomen.

Proefvragenlijst

In eerste instantie zijn conceptvragen geformuleerd voor alle criteria opgenomen in het conceptmodel uit het vooronderzoek. Met deze voorlopige vragenlijst heeft een zestal proefinterviews plaatsgevonden met trainers in uiteenlopende functies. Met hen werden onderdelen van de conceptvragenlijst besproken. Bij de uitwerking werden in eerste instantie ongeveer 280 vragen geformuleerd. De proefinterviews waren er met name op gericht de vragen op begrijpelijkheid en toepasbaarheid te toetsen. Op grond hiervan is de formulering van de vraagstelling regelmatig aangepast. Bij de proefinterviews bleek overigens ook dat de trainers het vaak verhelderend vonden om op een systematische manier hun functioneren te evalueren.

Om de omvang van de vragenlijst te reduceren zijn alle vragen meermaals onderling vergeleken om overlap en verdubbeling te voorkomen. Daarnaast is getracht de veelsoortigheid van vraagformuleringen te verminderen, zodat uiteindelijk gewerkt kon worden met een beperkte variatie in antwoordcategorieën; mede met het oog op verwerking van alle antwoorden in een geautomatiseerd rekenmodel.

Afstemming van de kwaliteitsbeoordeling op ontwerp Kwalificatiestructuur Sport

Tijdens de ontwikkeling van het kwaliteitsinstrument werd binnen de georganiseerde sport een herziening doorgevoerd van de kwalificatiestructuur voor sportleiders. Om te voorkomen dat het ontwikkelde instrument onvoldoende zou zijn afgestemd op de actuele landelijk vastgestelde bekwaamheidseisen voor trainers is de conceptvragenlijst getoetst aan het ontwerp van de Kwalificatiestructuur Sport (Van Bergen 2003). Daarbij is ervan uitgegaan dat de kwaliteitstoets vooral gebruikt zou moeten kunnen worden door trainers op kwalificatieniveaus 2, 3 en 4. De criteria en vragen opgenomen in het kwaliteitsinstrument zijn systematisch vergeleken met de taken en eisen geformuleerd in de ontwerpqualificatiestructuur¹. Op basis van deze vergelijking is besloten de vragenlijst bij te stellen en te richten op enkele onderdelen die nog te weinig aan bod kwamen, in het bijzonder taken op het gebied van coaching en het doen van bekwaamheidsproeven.

De kwaliteitstoets start met vragen die van belang zijn voor het bepalen van het voor de desbetreffende trainer meest geschikte profiel, dat bepalend is voor de relevantie en de onderlinge weging van de kwaliteitsindicatoren. Deze entreevragen zijn afgeleid van omschrijvingen die binnen de (concept) Kwalificatiestructuur Sport worden gegeven van de daarin onderscheiden functieniveaus. Vooral de omschrijvingen beroepscontext/werkzaamheden, rol en verantwoordelijkheden en complexiteit boden hiervoor aanknopingspunten. Hieraan zijn vijf functieken-

merken ontleend waarmee het functieniveau van de trainer kan worden vastgesteld. Andere entreevragen hebben betrekking op de gebruikelijke persoonskenmerken van de trainer, zoals leeftijd, geslacht, tak van sport, (eerdere) opleiding en ervaring.

De uiteindelijke vragenlijst van het kwaliteitsinstrument IKTrainer bestaat in totaal uit ruim 230 toetsvragen.

5.3 Weging kwaliteitsaspecten IKTrainer en ontwikkeling rekenmodel

Doel waarderingstest

De kwaliteitstoets bestaat uit een groot aantal clusters en criteria, die een oordeel van het totale functioneren van trainer/coaches mogelijk maken. Om tot een betrouwbare beoordeling van de scores op verschillende clusters te komen werd een toetsing noodzakelijk geacht van het gewicht en de minimeisen van de onderscheiden dimensies en criteria bij trainers. Zo zou worden bereikt dat het beoordelingsinstrument uitkomsten oplevert die stroken met de wijze waarop kwaliteitscriteria en eisen in de praktijk worden gewogen. Bij de weging van de gegevens per criterium is rekening gehouden met drie zaken:

1. Het belang van de diverse onderscheiden criteria ten opzichte van elkaar;
2. Afstemming op de kenmerken van de betreffende trainer en trainersgroep. Voor een trainer van topsporters zullen andere criteria van belang zijn dan voor een trainer van recreatieve sporters. Zo ook zullen aan trainers van kinderen andere eisen worden gesteld dan aan trainers van volwassenen;
3. Oordelen wat voor een kwalitatief voldoende functioneren van een trainer minimaal aan kennis, kunde en vaardigheden aantoonbaar moet zijn.

Werkwijze waarderingstest

Om tot een behoorlijke weging van elementen te komen is een zogenoemde waarderingstest uitgevoerd onder in de praktijk actieve trainers. Deze waarderingstest is uitgevoerd door middel van een schriftelijke enquête, waarin uitspraken over de genoemde elementen zijn gevraagd:

- waardering van kwaliteitscriteria;
- verschil in waardering bij verschillende kenmerken van de trainer;
- minimumniveau kennis, kunde en vaardigheden.

Voor het vereiste niveau van betrouwbaarheid en de nadere specificatie naar functiegroepen is een enquête uitgezet onder 500 trainers met een beoogde feitelijke respons van 150 tot 200 trainers. Binnen deze groep van 200 zouden naar verwachting redelijk verantwoord conclusies

te trekken zijn over deelpopulaties, bijvoorbeeld recreatief en wedstrijdsport, individuele sport en teamsport en anderszins.

De NFWS gaf aan mogelijkheden te hebben om via de trainersverenigingen tot een actieve voorselectie te komen voor deze steekproef. Hiervan is ook gebruikgemaakt.

Bij het samenstellen van deze pool is niet direct gestreefd naar een representatieve afspiegeling van alle bij de NFWS aangesloten trainers. Belangrijker werd geacht dat uit de meest beoefende takken van sport voldoende trainers in de waardering werden betrokken en er voldoende spreiding was in de hiervoor aangegeven aspecten:

- recreatieve versus competitief gerichte trainers;
- trainers voor verschillende leeftijdsgroepen;
- individuele en teamsporten.

Uiteindelijk is een steekproef van 500 actieve trainers benaderd volgens de hiervoor genoemde uitgangspunten en in een schriftelijke vragenlijst gevraagd aan te geven vanuit hun huidige rol als trainer:*

- welk van de elf omschreven kwaliteitsclusters men het belangrijkste vindt voor het goed functioneren als trainer;
- van elk opgenomen kwaliteitscriterium binnen elk van de kwaliteitsclusters hoe belangrijk men dit vindt voor de kwaliteit van het functioneren als trainer op een vijfpuntsschaal van zeer onbelangrijk tot zeer belangrijk;
- bij welke van de genoemde kwaliteitscriteria men voldoende beheersing absoluut onmisbaar vindt om op kwalitatief redelijke wijze als trainer te kunnen functioneren;
- of bepaalde criteria niet van toepassing zijn binnen de huidige functie.

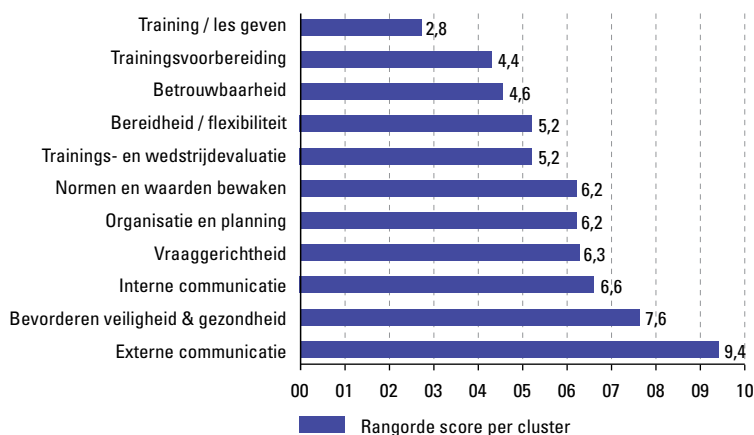
Gekoppeld aan de waarderingstest is een groot aantal achtergrondvragen gesteld aan de betreffende trainers over opleiding, ervaring en werkcontext, om hun wegenen te kunnen relateren aan kenmerken van de vervulde functie.

5.3.1 Resultaten waarderingstest

Van de 500 aangeschreven trainers werd van 155 een bruikbare reactie ontvangen. De resultaten, weergegeven in figuur 5.2, worden hierna kort behandeld.

* Ter toelichting werd hieraan toegevoegd: Met uw huidige rol als trainer bedoelen we de meest omvangrijke trainersfunctie op dit moment, bijvoorbeeld als jeugdtrainer wanneer u op dit moment vooral als trainer voor jeugdigen actief bent. Het kan voorkomen dat u daarnaast (of in het verleden) ook training geeft aan andere doelgroepen of in een ander type sportbeoefening (tak van sport, recreatief of wedstrijdsport). Probeert u deze vragen echter vanuit uw hoofdfunctie van dit moment te beantwoorden.

Figuur 5.2 Rangorde* van de elf onderscheiden kwaliteitsclusters volgens actieve trainer/coaches (n=155; score 1 belangrijkste - 11 minst belangrijk)



* ter toelichting: de hier weer gegeven rangorde geeft aan hoe hoog de betreffende cluster door respondenten gemiddeld is geplaatst t.o.v. andere in orde van belangrijkheid.

Het cluster training of les geven wordt door de meeste trainers bovenaan de ranglijst gezet als het doorslaggevend cluster voor de kwaliteit van hun functioneren. Ook de clusters trainingsvoorbereiding en betrouwbaarheid worden veelal hoog gerangschikt en van groot belang geacht. Dit geldt zeker niet voor het cluster externe communicatie en overleg, dat trainers veelal als minst belangrijk noemen voor de kwaliteit van functievervulling. Opvallend is dat ook clusters als vraaggerichtheid en bevorderen van gezondheid en veiligheid tamelijk laag in de rangorde worden geplaatst.

Welke kenmerken van de trainer en zijn functie zijn van invloed op de rangordescor op de clusters?

Met een aantal onderzochte kenmerken is geen duidelijke relatie zichtbaar, zoals het aantal jaar dat men als trainer actief is, de werksituatie, het al dan niet hebben van een superviserende taak, de leeftijd van de trainer, het ontvangen van vergoeding en het oordeel over de faciliteiten beschikbaar bij de organisatie.

Enkele andere kenmerken hebben wel een duidelijk aantoonbare invloed op de rangordening van de kwaliteitsclusters. Door trainers die verschillen op die kenmerken worden de clusters dus van verschillend gewicht geacht voor de kwaliteit van hun functioneren. We gaan op de meest opvallende van deze samenhangen kort in.

De opdracht van de trainer of trainingsgroep (prestatief, recreatief of gemengd)

Er zijn vooral enkele opvallende verschillen zichtbaar in de rangordescor van prestatiegericht en recreatieve trainers (tabel 5.3). Recreatieve trainers rangschikken het kwaliteitscluster vraaggerichtheid bijvoorbeeld aanzienlijk hoger dan de prestatiegerichte trainers (3^e respectievelijk 9^e) en de clusters trainings- en wedstrijdevaluatie, organisatie en planning en interne communicatie komen significant lager in de rangorde. Zij vinden deze clusters minder van belang voor hun functie.

Tabel 5.3 Gemiddelde rangordescor* kwaliteitsclusters naar opdracht van de trainer, in volgorde van de score van prestatieve trainers

	Totaal	Prestatief	Recreatief	Recreatief/ prestatief	Significant verschil**
Training/les geven	2,74	1,86	2,56	3,90	
Trainingsvoorbereiding	4,31	3,45	4,50	5,60	
Betrouwbaarheid	4,70	5,69	4,25	3,60	
Bereidheid/flexibiliteit	5,37	6,41	3,75	4,60	X
Trainings- en wedstrijdevaluatie	5,46	4,28	7,20	5,30	X
Normen en waarden	6,17	6,59	6,31	5,10	
Organisatie en planning	6,18	5,69	8,27	5,40	X
Vraaggerichtheid	6,39	7,24	4,00	6,70	X
Interne communicatie	6,60	6,79	8,00	6,40	
Bevorderen veiligheid, hygiëne, gezondheid	7,66	8,31	4,94	6,60	X
Externe communicatie	9,36	9,69	8,87	9,30	

* de gemiddelde rangordescor zoals hier weergegeven is het gemiddelde van de plek die respondenten aan een bepaald kwaliteitscluster hebben toegewezen en kan variëren van 1 tot 11. Anders gezegd: hebben alle respondenten een cluster op de eerste plaats gezet, dan is de gemiddelde rangordescor 1.

** gemiddelden die significant (t-toets, $p < .05$) afwijken van de andere voor het betreffende kwaliteitscluster zijn in tabel 5.3 tot en met 5.6 vetgedrukt.

De hoogst voltooide trainersopleiding en het kwalificatieniveau

Personen met Trainer A als hoogst genoten opleiding hebben op enkele punten een afwijkend patroon ten opzichte van de overige trainers (tabel 5.4). Betrouwbaarheid en bereidheid/flexibiliteit worden in belang hoger gerangschikt en het bevorderen van veiligheid en gezondheid juist significant lager.

Tabel 5.4 Gemiddelde rangordescores kwaliteitsclusters naar hoogst voltooide sportopleiding, geordend naar score Trainer A

	Totaal	CIOS, ALO met trainer C (hoogste)	Trainer B (niveau 3)	Trainer A (niveau 2)	Significant verschil
Training/les geven	2,74	2,12	2,30	2,86	
Trainingsvoorbereiding	4,31	4,31	3,57	4,36	
Betrouwbaarheid	4,70	4,94	5,78	3,36	X
Bereidheid/flexibiliteit	5,37	5,38	6,30	3,79	X
Training- en wedstrijdevaluatie	5,46	4,87	4,48	6,57	
Normen en waarden	6,17	7,37	5,96	6,00	
Organisatie en planning	6,18	6,80	5,83	6,93	
Vraaggerichtheid	6,39	5,81	7,09	5,29	
Interne communicatie	6,60	7,19	6,30	8,21	X
Bevorderen veiligheid, hygiëne, gezondheid	7,66	7,19	7,91	5,43	X
Externe communicatie	9,36	9,20	9,65	8,93	

Ook wanneer de trainers van verschillend kwalificatieniveau met elkaar worden vergeleken zijn enkele duidelijke verschillen zichtbaar. Het kwalificatieniveau van de trainers is vastgesteld op basis van de volgende variabelen: hoogst voltooide sportopleiding, welke categorie sporters wordt getraind en de rol van de trainer binnen de supervisie.

Er is samenhang tussen het niveau van de trainer en de opdracht van de trainer en tevens de missie van de sporters (tabel 5.5). De niveau 3-trainers hebben een recreatieve opdracht en trainen recreatieve sporters. De niveau 4-trainers zijn met name prestatief georiënteerd. Net als de Trainer A-opgeleiden hechten niveau 3-trainers meer belang aan bereidheid/flexibiliteit en betrouwbaarheid en aan het bevorderen van veiligheid en gezondheid in vergelijking met niveau 4-trainers.

Tabel 5.5 Gemiddelde rangordescores kwaliteitsclusters naar kwalificatieniveau trainer, in volgorde score niveau 3

	Totaal	Niveau 3	Niveau 4	Significant verschil
Training/les geven	2,74	2,83	2,28	
Trainingsvoorbereiding	4,31	4,17	4,00	
Betrouwbaarheid	4,70	4,00	5,25	
Bereidheid/flexibiliteit	5,37	3,83	6,08	X

Trainings- en wedstrijdevaluatie	5,46	7,00	4,42	X
Normen en waarden	6,17	6,22	6,33	
Organisatie en planning	6,18	7,59	5,81	X
Vraaggerichtheid	6,39	5,56	6,64	
Interne communicatie	6,60	7,78	6,75	
Bevorderen veiligheid, hygiëne, gezondheid	7,66	4,17	8,36	X
Externe communicatie	9,36	8,94	9,56	

De leeftijd van de trainings- of lesgroep die wordt begeleid

Ook hier doen zich enkele duidelijke verschillen voor in de gemiddelde rangordescor van trainers die aan verschillende leeftijdsgroepen les geven. Het meest opvallend zijn de afwijkingen bij trainers van 50-plussporters: zij rangschikken vraaggerichtheid en het bevorderen van gezondheid en veiligheid significant hoger qua belang dan trainers van andere leeftijdsgroepen (tabel 5.6). Het bewaken van normen en waarden wordt juist significant minder van belang geacht.

Tabel 5.6 Gemiddelde rangordescor kwaliteitsclusters naar leeftijd trainingsgroep, in volgorde score jongste leeftijdsgroep

	Totaal	15 jaar en jonger	16-50 jaar	50+	Significant verschil
Training/les geven	2,74	1,67	2,30	2,75	
Trainingsvoorbereiding	4,31	5,11	3,73	3,75	
Betrouwbaarheid	4,70	5,22	4,64	5,25	
Bereidheid/flexibiliteit	5,37	5,44	5,88	3,38	
Trainings- en wedstrijdevaluatie	5,46	6,56	4,58	6,86	
Normen en waarden	6,17	5,56	6,03	8,75	X
Organisatie en planning	6,18	5,89	5,91	8,29	
Vraaggerichtheid	6,39	7,67	6,48	3,63	X
Interne communicatie	6,60	5,56	7,48	8,63	X
Bevorderen veiligheid, hygiëne, gezondheid	7,66	6,56	7,70	4,50	X
Externe communicatie	9,36	9,00	9,94	9,00	

5.3.2 Keuze van trainersprofielen voor beoordeling met IKTrainer

Op een aantal punten bleken significante verschillen te bestaan in de waarde die aan de verschillende taakclusters en criteria wordt gehecht voor de kwaliteit van functieervulling, al

zijn vrijwel alle punten voor elk type trainer wel van enig belang. Uiteindelijk zijn op basis van de significante verschillen in beoordeling vijf groepen trainers onderscheiden. Op deze manier zijn vijf profielen afgebakend, die staan voor verschillende typen trainers. Voordat de zelfbeoordeling start, moet de trainer één profiel kiezen dat het beste bij zijn situatie past. De vijf profielen waaruit hij kan kiezen zijn:

1. Trainer/coach prestatiesport op (inter)nationaal niveau;
2. Trainer prestatiesport op regionaal niveau;
3. Sportleider prestatief/recreatief op lager niveau;
4. Sportleider recreatiesport;
5. Sportleider MBvO.

De verschillen in beoordeling van het belang van de kwaliteitsdimensies tussen deze categorieën trainers zijn in de uiteindelijke toets vertaald in een uiteenlopend gewicht voor de kwaliteitsclusters in de totaalscore. Ter illustratie geven we in tabel 5.7 per profiel de gewichtsverdeling van de verschillende clusters weer.

Tabel 5.7 Gewicht toegekend aan de onderscheiden kwaliteitsclusters per trainersprofiel als percentage van de totaalscore

Kwaliteitscluster	Gewichtsverdeling voor trainersprofiel				
	1 PHoog*	2 PMidden	3 P/RLaag	4 R Laag	5 MBvO
Trainingsvoorbereiding	11,9	11,7	10,3	10,8	13,2
Training geven/uitvoeren	14,0	13,3	13,3	14,4	15,5
Trainings- en wedstrijdevaluatie	10,7	11,2	7,9	7,6	8,3
Organisatie en planning	9,7	9,6	8,5	7,3	4,3
Interne communicatie en samenwerking	8,3	8,8	7,7	7,6	5,9
Externe communicatie en samenwerking	4,1	3,8	3,9	3,8	3,9
Vraaggerichtheid	7,8	7,0	8,2	10,7	11,6
Betrouwbaarheid	10,1	11,1	12,5	10,5	9,5
Bereidheid/flexibiliteit	9,3	9,3	10,7	10,4	11,3
Bevorderen gezondheid, hygiëne en veiligheid	5,7	4,9	7,6	8,7	10,1
Normen en waarden stellen en bewaken	8,4	9,2	9,4	8,1	6,2
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* PHoog: prestatiesport (inter)nationaal; RLaag: recreatiesport; MBvO: Meer Bewegen voor Ouderen.

De verschillen tussen de profielen zijn duidelijk: zo telt het hoofdstuk trainings- en wedstrijd-evaluatie zwaarder in de totaalscore voor trainers met profiel 1 (prestatiesport hoog) dan voor die met profiel 4 (recreatieve sport), terwijl omgekeerd bij dit profiel weer meer gewicht wordt gegeven aan vraaggerichtheid.

Na afronding van de toets worden de resultaten aan de invuller gepresenteerd. De score is afhankelijk van het gekozen profiel. In het eindresultaat verschilt het gewicht van de verschillende taakgebieden per profiel. Bij de resultaten kan de trainer zijn individuele score niet alleen op zich beoordelen (hoeveel heb ik behaald van de maximale score van 100), maar wordt ook gelijk de gemiddelde score getoond van andere trainers met hetzelfde profiel. Nu weet een trainer dus of hij bijvoorbeeld meer dan gemiddeld aandacht besteedt aan communicatie binnen de vereniging, of dat de trainingsvoorbereiding wat mager afsteekt bij het gemiddelde van andere invullers. In één oogopslag wordt duidelijk waar sterke en zwakke punten in zijn aanpak zitten. De trainer kan vervolgens verder tot op vraagniveau uitzoeken op welke punten hij anders handelt. De invuller kan de meest opvallende punten bespreken met een collega, supervisor of een leercoach, en kan vervolgens zo nodig gericht actie ondernemen om zwakke punten te verbeteren via bijscholing, consultatie en dergelijke.

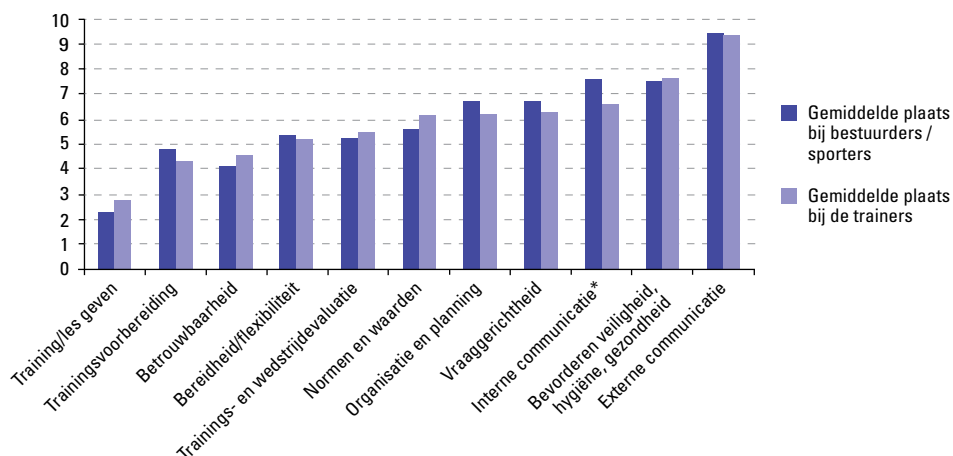
5.3.3 Vergelijking met kwaliteitsverwachtingen onder sporters, ouders en bestuurders

Bij het invullen van de zelfbeoordeling IKTrainer worden de antwoorden van de trainer steeds getoetst aan wat van hem verwacht mag worden. In eerste instantie is hierbij als uitgangspunt genomen het gewicht dat trainers in een vergelijkbare functie toekennen aan de verschillende onderdelen van de zelfbeoordeling. Daarnaast werden hiervoor ook de oordelen van belang geacht van degenen die optreden als 'opdrachtgever' van de trainer (het verenigingsbestuur, het management) en als 'klant' (sporters). De kwaliteitsverwachtingen van deze belanghebbenden hebben we vergeleken met die van de trainers zelf. Deze verwachtingen zijn daarom in kaart gebracht met behulp van een soortgelijke waarderingstoets als eerder door de trainers zelf werd ingevuld.

Via de trainers die meewerkten aan de try-out van het internetprogramma zijn een tweetal bestuursleden en drie tot vijf sporters gezocht van de verenigingen waar zij werkten die mee zouden willen werken aan deze waarderingstoets. In het geval van trainers van jeugdige sporters tot en met 15 jaar is verzocht twee ouders van jeugdsporters te benaderen. Voor de te benaderen sporters is aangegeven dat deze allemaal op hetzelfde niveau zouden moeten trainen, zodat ze uitgaan van dezelfde trainersfunctie^{li}. De naam- en adresgegevens van negentig personen die zo werden verzameld werden doorgegeven aan het Mulier Instituut. Na alle voorbereidende activiteit kan de respons enigszins teleurstellend worden genoemd. Ondanks enkele aansporingen en herinneringen ontvingen we slechts van 45 aangemelde respondenten een ingevulde vragenlijst retour. Daarvan waren er 42 verwerkbaar.

De opvattingen van de 42 bestuurders en (ouders van) sporters over het belang van de verschillende kwaliteitsdimensies zijn in figuur 5.3 weergegeven. Van elke kwaliteitsdimensie hebben de betrokkenen aangegeven welke plaats in de rangorde van belangrijkheid deze zou moeten krijgen. Ter vergelijking hebben we daarnaast de oordelen weergegeven van de overeenkomstige toets onder trainers.

Figuur 5.3 Rangorde belangrijkheid kwaliteitsdimensies volgens bestuurders/sporters (n=42) vergeleken met die volgens trainers (n=143)



* significant verschil (t-toets, $p < .05$).

Bron: NFWS Waarderingsonderzoek IKTrainer 2003.

Het belang dat sporters, ouders en bestuurders aan verschillende kwaliteitsdimensies toekennen wijkt op veel punten niet af van het oordeel van de trainers zelf. De kwaliteitsverwachtingen zijn het hoogst voor de dimensie training/les geven, het laagst voor externe communicatie. In vergelijking met de trainers plaatsen de sporters, ouders en bestuurders enkele dimensies op een andere plaats: betrouwbaarheid wordt door hen als iets belangrijker aangeslagen, bereidheid/flexibiliteit en interne communicatie als onbelangrijker. Alleen op de dimensie interne communicatie en samenwerking is het verschil tussen sporters, ouders, bestuurders en trainers significant: trainers hechten hier significant^{lii} meer belang aan (7,62 t.o.v. 6,61). Hoewel dit verschil aanzienlijk is (ruim één waarderingspunt) gaat het om een relatief onbelangrijke dimensie in het geheel, waardoor het niet zinnig was om over te gaan tot een gewichtsaanpassing binnen het meetinstrument. We hebben ook gevraagd naar een oordeel over het belang van verschillende criteria die per dimensie binnen IKTrainer worden onderscheiden. Wanneer

een vergelijking wordt gemaakt met de oordelen van de trainers zelf over het belang van de verschillende criteria kan over het algemeen worden geconstateerd dat de oordelen van de gebruikers en die van trainers sterk parallel lopen.

5.3.4 Ontwikkeling internetversie en veldtest IKTrainer

Inhakend op de snelle ontwikkelingen op internet- en ICT-gebied na 2000 is ervoor gekozen het zelfbeoordelingsinstrument niet los te distribueren, bijvoorbeeld op cd-rom, maar via het internet toegankelijk te maken. Trainers kunnen het zelfbeoordelingsinstrument IKTrainer als programma op internet invullen (www.iktrainer.nl). Het programma leidt de trainer naar de vragen die voor hem relevant zijn en geeft na afronding van de vragenlijst een waardering op diverse onderdelen van het trainerschap. Met gebruikmaking van moderne ICT-technieken is het mogelijk de ingevulde gegevens gelijk in een databestand op te nemen. Dit databestand biedt trainers de mogelijkheid hun gegevens te vergelijken met die van een grote groep vergelijkbare trainers en de mogelijkheid tot nadere analyses en trendonderzoek over alle ingevoerde gegevens. Na de vragenlijstontwikkeling is een proefversie van het internetprogramma uitgewerkt. Doel van de veldtest was het proefdraaien met het programma met een groep trainers om de gebruiksvriendelijkheid te toetsen en eventuele gebreken op te sporen. Figuur 5.4 geeft een beeld van de vormgeving.

Figuur 5.4 Vormgeving van de webversie van IKTrainer



Test van het kwaliteitsinstrument op de NFWS-website (IKTrainer)

Aan de 500 trainers die werden uitgenodigd voor de eerder beschreven waarderingstoets is ook gevraagd in hoeverre zij bereid waren mee te werken aan de verdere ontwikkeling van

het instrument. Binnen de 160 responderende trainers is gezocht naar 25 trainers die bereid waren mee te werken aan de try-out van het internetprogramma. Daarbij is gezocht naar een behoorlijke spreiding over vijf functietypen of profielen die binnen het instrument kunnen worden gehanteerd. Uit de 22 trainers die toezegden mee te werken aan de try-out van het internetprogramma is een panel samengesteld. Trainers ontvingen een e-mail met daarin de verwijzing naar IKTrainer en de aanwijzingen hoe ze de test in konden vullen. De trainers zijn daarna gebeld, zo veel mogelijk op een door henzelf aangegeven moment, om hun ervaringen met het instrument te vernemen. Bij het navragen van de ervaringen is een uniforme checklist gehanteerd. Om verschillende redenen heeft een deel van de trainers niet met het proefprogramma gewerkt. Uiteindelijk hebben twaalf trainers de testsite bezocht.

De trainers die de website getest hebben waren over het algemeen positief. Zij reageerden enthousiast op de site. Men oordeelde positief over de structuur en overzichtelijkheid, de relevantie van de vragen, de vormgeving en het taalgebruik. De site werd als nuttig en leerzaam ervaren. Over het algemeen herkenden de trainers zich goed in de uitkomsten van de test: de resultaten stemden vaak overeen met hun eigen verwachting. Het zette de trainer aan het denken over zijn eigen functioneren. Verschillende trainers vonden het toevoegen van een conclusie of advies gewenst, liefst toegespitst op hun specifieke situatie of op een ervaren knelpunt.

Uit de gesprekken met de verschillende trainers kwam ook een aantal punten naar voren ter verbetering van de site. De opmerkingen betroffen de lastige inlogprocedure, het ontbreken van de mogelijkheid om bepaalde vragen die niet van toepassing zijn over te slaan en de mogelijkheid tot het uitprinten van de resultaten en de behoefte aan een gericht leeradvies na afronding van de zelfbeoordeling. In de uiteindelijke versie werd aan deze punten zo veel mogelijk tegemoet gekomen. Het bleek met de voorhanden zijnde middelen echter niet mogelijk een goede vorm van vervoladvies toe te voegen.

Succesvolle eerste introductie

De kwaliteitstoets werd na de test- en bijstelfase in november 2003 gelanceerd. In de daaropvolgende maanden kregen onder anderen de bezoekers van de regionale NFWS-conferenties 'Coaches on Tour', waaraan ruim 2.000 coaches deelnamen, gelegenheid er kennis mee te maken, met toelichting van NFWS-medewerker Onno Harmens. Uit zijn ervaringen bleek dat de trainers vrijwel zonder uitzondering positief waren over het kwaliteitsinstrument. Maar weinig trainers hadden hun bekwaamheid op zo'n brede manier tegen het licht gehouden. Het werken met de toets leidde vaak tot 'eye-openers', meer bewustzijn van de eigen aanpak en suggesties op punten waar men nog niet zo mee bezig was. Net zoals bij de try-out waren de gebruikers te spreken over de vormgeving en hanteerbaarheid van de site, en minstens zo belangrijk: het uiteindelijke plaatje van kwaliteiten vonden ze erg passend en herkenbaar. Niet alle onderdelen werden altijd even goed toepasbaar gevonden. Ook de follow-up in de vorm van concrete leersuggesties zou nog verbetering behoeven.

Enkele maanden na de introductie van IKTrainer werd duidelijk dat het Ministerie van VWS het subsidiëren van deze nationale koepelorganisatie van sportleiders zou beëindigen. Voor de opdrachtgevende organisatie betekende dit een periode met veel onzekerheden en relatief weinig aandacht voor de implementatie van deze nieuwe dienst. Na initiatieven van een aantal toonaangevende coaches, met Joop Alberda als spits, kwam er in 2005 een nieuwe landelijke organisatie voor trainer/coaches tot stand, NLcoach, die de rechten en plichten voor IKTrainer overnam.

NLcoach heeft IKTrainer sindsdien in haar dienstenpakket gehandhaafd. Wel is er regelmatig gediscussieerd over het gebruik van het hulpmiddel. Zo bepleitten lidorganisaties van de NFWS een breder gebruik van IKTrainer, onder meer op verenigingsniveau ten behoeve van bestuurders en technische commissies. Dit idee van Rene Dekker haalde het echter niet: "Het was en bleef iets typisch voor trainers. Terwijl ik dacht: daar is veel tijd en geld in geïnvesteerd. Er zou echt meer gebruik van moeten worden gemaakt." (Dekker 2005)

5.4 Resultaten van gebruikers en evaluatie van IKTrainer

In deze afrondende paragraaf geven we een aantal gebruikservaringen van de kwaliteitstoets weer. Deze geven een beeld van de validiteit van het systeem op basis van verschillende analyses en van de manier waarop trainers zelf het gebruik beoordelen.

5.4.1 Kwaliteiten van trainers in het jeugdvoetbal

Remco Hoekman deed onderzoek naar de relatie tussen trainers en spelers in het jeugdvoetbal (Hoekman 2004). Hij maakte daarbij gebruik van IKTrainer om een (systematisch) beeld te verkrijgen van de bekwaamheden van de betrokken trainers bij twaalf aselekt gekozen verenigingen in Oost-Nederland. Bij dit onderzoek stonden de volgende vragen centraal:

- Wat zijn de wensen en verwachtingen van jeugdvoetballers van verschillende leeftijden ten aanzien van trainers en het voetbal, en op welke wijze is het prestatieniveau hierop van invloed?
- In hoeverre komen deze verwachtingen van jeugdvoetballers overeen met visies en handelingspatronen van trainers?
- Welke adviezen kunnen gegeven worden aan de KNVB en voetbalverenigingen met betrekking tot het optimaliseren van de afstemming tussen trainers en jeugdspelers?

De gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvragen werden verzameld bij 96 jeugdteams in verschillende leeftijdscategorieën (n=465, respons 32%) en trainers van die elftallen (n=53, respons 55%) met behulp van een schriftelijke enquête.

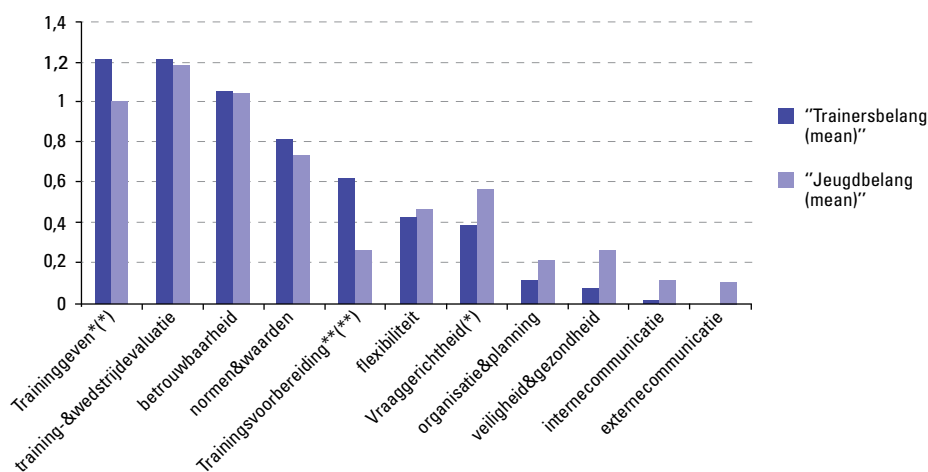
In het onderzoek is een groot aantal aspecten van de omgang tussen jeugdspelers en hun trainers onderzocht. Ik geef hier echter alleen die resultaten weer die betrekking hebben op het gebruik van IKTrainer. Voor de overige elementen verwijs ik naar de oorspronkelijke scriptie (Hoekman 2004).

Belang van kwaliteitsaspecten volgens jeugdspelers en trainers

Om na te gaan of trainers binnen hun werkzaamheden aan andere zaken belang hechten dan spelers werd de trainers en jeugdspelers gevraagd om een rangorde aan te brengen in de kwaliteitsclusters van IKTrainer. In de vragenlijst van de jeugdspeler en die van de trainer werden deze clusters onder elkaar genoemd. Hierbij is van de jeugdspelers gevraagd om de drie belangrijkste taken van de trainer eruit te kiezen en in volgorde van belangrijkheid te nummeren. Bij de trainers werd gevraagd om alle elf clusters in volgorde van belangrijkheid te nummeren. Bij een volgende tabelanalyse is een tweedeling gemaakt in 'top drie' en 'rest' voor het detecteren van significante verschillen.

In figuur 5.5 volgt een weergave van de resultaten van jeugdspelers en trainers op basis van de hiervoor beschreven ordening.

Figuur 5.5 Belang dat jeugdvoetballers en hun trainers hechten aan de kwaliteitsclusters onderscheiden binnen IKTrainer



* significant verschil χ^2 ($p < .05$, 2 sided) op basis van vierpuntsschaal (minder belangrijk-belangrijkst).

** significant verschil ($p < .01$) op basis van vierpuntsschaal (minder belangrijk-belangrijkst).

(*) significant verschil ($p < .05$) op basis van tweepuntsschaal (rest-top drie).

(**) significant verschil ($p < .01$) op basis van tweepuntsschaal (rest-top drie).

Bron: Hoekman 2004.

Het gemiddelde belang dat door trainers en spelers wordt toegekend aan de verschillende kwaliteitsclusters is weergegeven in de kolommen. De waarden die vermeld staan kunnen variëren op een schaal van 0 tot 3 punten (niet belangrijk-meest belangrijk)ⁱⁱⁱⁱ. Zowel de trainers als spe-

lers scoren dezelfde drie aspecten het hoogst op basis van het gemiddeld toegekende belang. Training geven, training- en wedstrijdevaluatie alsmede betrouwbaarheid worden door beide groepen over het algemeen belangrijk gevonden.

Ondanks de grote mate van overeenkomst in de samenstelling van de drie belangrijkste kwaliteitsclusters zijn er wel degelijk verschillen te zien tussen trainers en spelers in het toegekende belang aan de verschillende kwaliteitsclusters. Het grootste verschil tussen de prioriteitstelling van trainers en spelers is te noteren bij de trainingsvoorbereiding. Hier hechten trainers significant meer waarde aan dan spelers. Dit resultaat is wel te verklaren, aangezien jeugdspelers er vaak niet bij stil zullen staan dat een training voorbereiding vergt. Spelers hechten daarentegen meer waarde aan vraaggerichtheid, iets dat trainers aanmerkelijk minder doen. Het inspelen op de wensen van de jeugdspelers vinden trainers minder vanzelfsprekend van belang dan de jeugdspelers. Ten slotte valt op dat jeugdspelers ook aan het bevorderen van veiligheid en gezondheid een belangrijker plek toekennen dan trainers dat gemiddeld doen.

Uit tabelanalyse blijkt dat, op basis van vier antwoordcategorieën, enkel het verschil tussen trainers en spelers bij 'training geven' en 'trainingsvoorbereiding' significant is. Trainers kennen een groter belang toe aan training geven en aan trainingsvoorbereiding.

(On)tevredenheid en drop-out van spelers vergeleken met kwaliteit trainers volgens IKTrainer

De benaderde trainers werd verder verzocht om op internet de vragenlijst van IKTrainer in te vullen. Zeventien trainers vulden naast de algemene vragenlijst ook de vragenlijst van IKTrainer op internet in. De score van een trainer op IKTrainer is vervolgens vergeleken met het oordeel van de spelers van deze trainer, met name wat hun oordeel over de trainer, tevredenheid en kans op drop-out betreft. Hierdoor kon worden nagegaan of een hoge score op IKTrainer een goede maatstaf is voor het functioneren van een trainer en de hieraan gekoppelde tevredenheid van de spelers. Om deze samenhang te bepalen werden de trainers in categorieën onderverdeeld naar de hoogte van hun score op IKTrainer. Een nadere analyse werd uitgevoerd op de hoogste 25 procent en laagste 25 procent scorende trainers, waardoor de verschillen naar verwachting duidelijker aan het licht zouden worden gebracht. De gemiddelde score van de trainers op de vragenlijst van IKTrainer bedroeg 70 punten (op een schaal van 0 tot 100 punten). Hiermee scoren de trainers gemiddeld een ruime voldoende op de vragenlijst van IKTrainer. Rest de vraag of de spelers eenzelfde mening zijn toegedaan. Hiertoe is de tevredenheid en de drop-out van de spelers die onder deze trainers oefenen vergeleken met de door de trainer behaalde score op IKTrainer. Er is enkel gebruikgemaakt van de gegevens van de spelers die uitkomen in het elftal van de trainer die beide vragenlijsten heeft ingevuld (IKTrainer en de schriftelijke vragenlijst). Tabel 5.8 geeft een overzicht van de tevredenheid van spelers, waarbij de spelers met een trainer die hoog scoort op IKTrainer zijn afgezet tegen de spelers met een trainer die laag scoort op IKTrainer.

Tabel 5.8 Vergelijking tevredenheid van jeugdspelers gerelateerd aan de scores op IKTrainer van hun jeugdtrainers

Spelers van wie score jeugdtrainer op IKTrainer	Oordeel spelers over trainer			Tevredenheid spelers over seizoen			Oordeel spelers over vereniging			
	Slecht	Neutraal	Goed	On-tevreden	Neutraal	Tevreden	Niet leuk	Leuk	Heel leuk	
Hoog (n=77)	1,3%	22,1%	76,6%	15,6%	14,3%	70,1%	-	41,8%	58,2%	(n=79)
Laag (n=72)	6,9%	11,1%	81,9%	6,9%	13,9%	79,2%	1,4%	54,8%	43,8%	(n=73)
Hoogste 25% (n=41)	-*	31,7%	68,3%	26,8%	14,6%	58,5%	-	41,9%*	58,1%*	(n=43)
Laagste 25% (n=36)	11,1%*	16,7%	72,2%	13,9%	19,4%	66,7%	2,7%	64,9%*	32,4%*	(n=37)

* significant verschil χ^2 toets ($p < .05$ 2-sided) op basis van vergelijking hoogste 25 procent en laagste 25 procent.

Bron: Hoekman 2004: 72.

Uit de tabel blijkt dat de spelers positiever zijn gestemd over de vereniging naarmate de trainer een hogere score behaalt op IKTrainer. Er is sprake van een significant verschil in oordeel over de vereniging tussen de 25 procent hoogste en 25 procent laagste scores op IKTrainer. We kunnen concluderen dat een hoge score op IKTrainer leidt tot minder slechte beoordelingen van spelers. De samenhang tussen de tevredenheid van jeugdspelers over hun trainer en de scores voor dezelfde trainer is een duidelijke aanwijzing voor de externe validiteit^{liv} van IKTrainer.

Deze verklaring kan mogelijk gelegen zijn in het corresponderende positieve oordeel over de vereniging als geheel. Verenigingen die goed zijn georganiseerd weten leden te betrekken bij de vereniging en haar activiteiten, en kennen betrokken bestuurders, trainers en begeleiders. Hierdoor zijn spelers meer tevreden over het totale aanbod van de vereniging en hiermee ook over de verschillende onderdelen, waaronder de nevenactiviteiten.

Ten slotte maakt een goed geoliede vereniging het voor trainers mogelijk om hun taak goed uit te voeren en hierdoor hoog te scoren op IKTrainer. Naar verwachting zijn trainers met een hoge score op IKTrainer dan ook eerder te ontdekken bij goed georganiseerde verenigingen dan bij minder goed georganiseerde verenigingen. Deze verwachting wordt bevestigd door het significante verschil tussen de hoogste 25 procent en laagste 25 procent. Spelers met een trainer die relatief zeer hoog scoort op IKTrainer vinden het leuker bij de vereniging dan spelers met een trainer die relatief zeer laag scoort op IKTrainer.

De aanwijsbare positieve relatie tussen de kwaliteitsscore van trainers en de tevredenheid van de jeugdspelers is zichtbaar, maar gering. Nadere verkenning van de drop-outintentie van jeugdspelers geeft wellicht meer aanwijzingen voor een verband. In tabel 5.9 is de relatie tussen de score op IKTrainer en de drop-outintentie van jeugdspelers nader beschouwd.

Tabel 5.9 Relatie tussen drop-out van jeugdspelers en score op IKTrainer van hun trainers

Score elftaltrainer op IKTrainer	Blijft bij vereniging voetballen in %		
	Ja	Stopt met voetballen	Weet het nog niet
Hoog (n=79)	89,9%	3,8%	6,3%
Laag (n=73)	84,9%	4,1%	11,0%
Hoogste 25% (n=43)	88,4%	4,7%	7,0%
Laagste 25% (n=37)	78,4%	5,4%	16,2%

* significant verschil χ^2 toets ($p < .05$ 2-sided) op basis van vergelijking hoogste 25 procent en laagste 25 procent.

Bron: Hoekman 2004: 72.

De tabel laat zien dat bij hoog scorende trainers een iets groter percentage jeugdspelers zegt bij de club te willen blijven. Geen van de verschillen in de tabel bleek echter significant. Op basis van deze resultaten is een duidelijk verband tussen de score van trainers op IKTrainer en de drop-out van jeugdspelers niet aangetoond.

5.4.2 Analyses van de databank IKTrainer

Het invullen op www.iktrainer.nl is gekoppeld aan een database, waardoor alle gegevens meteen zijn opgenomen in een landelijke Databank NL Trainers. Uiteraard gebeurt dit anoniem. Ongeveer 900 trainers hebben medio 2007 de toets gebruikt, al dan niet in het kader van hun vakopleiding. De ervaring leert dat dit ongeveer een halfuur in beslag neemt. Ik bespreek hier enkele eerste resultaten van een analyse van deze data. Daarbij zal worden nagegaan of een aantal te verwachten samenhangen met kenmerken van de trainers inderdaad is aangetroffen. Eerst geven we enkele kenmerken van de invullers, die geen aselechte steekproef vormen, maar een convenience sample.

De 900 invullers zijn gemiddeld behoorlijk ervaren, want al elf jaar actief. Hun gemiddelde leeftijd is 37 jaar.

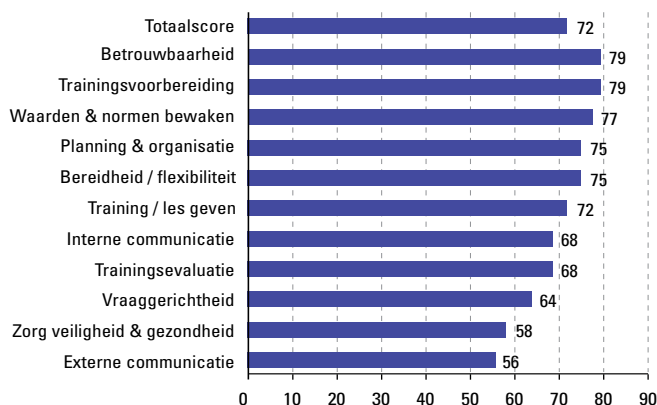
Tabel 5.10 Gebruikers van IKTrainer naar profielkeuze

Trainersprofiel respondenten	Aantal	%
Trainer/coach prestatiesport op (inter)nationaal niveau	121	13%
Trainer prestatiesport op regionaal niveau	293	32%
Sportleider prestatief/recreatief op lager niveau	363	40%
Sportleider recreatiesport	84	9%
Sportleider MBvO	45	5%
Totaal	906	

De profielkeuze van de trainers, zoals weergegeven in tabel 5.11, is flink gespreid: dertien procent kiest profiel 1 (nationaal/prestatief), 32 procent profiel 2 (regionaal/prestatief), veertig procent is lokaal algemeen bezig, negen procent volledig als recreatietrainer en vijf procent als sportleider voor ouderen. De profielkeuze van de invullers blijkt sterk overeen te komen met de feitelijke functie (niveau waarop begeleide sporters actief zijn, functie bij selecties of overige sporters).^{iv}

Onder de invullers zijn vrij veel hoogopgeleide trainers: 53 procent heeft een B-opleiding of hoger. Voor het kwalificatieniveau van de trainers is hun positie in de organisatie van belang: 36 procent is de hoogste coördinerend trainer, zeventien procent is superviserend naar anderen. De grootste groep invullers (43%) heeft een zelfstandige positie en kunnen we tot niveau 2 rekenen, en slechts vijf procent werkt onder supervisie. Het al dan niet vervullen van een superviserende rol blijkt sterk samen te hangen met het aantal ervaringsjaren en de leeftijd van de trainers. Ook leeftijd en aantal ervaringsjaren blijken sterk gecorreleerd. Figuur 5.6 geeft de totaalscore en de scores per taakgebied weer.

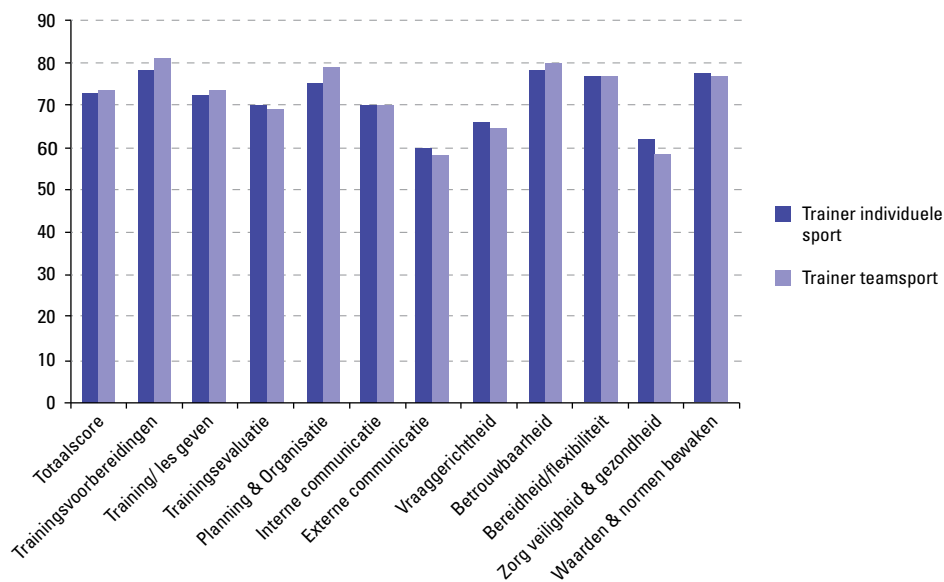
Figuur 5.6 Kwaliteitsscores op de taakclusters van IKTrainer (n=906)



Over het geheel scoren de trainers gemiddeld 72 uit 100. De sterkste kanten van de ‘gemiddelde’ trainer liggen bij trainingsvoorbereiding en betrouwbaarheid. De gemiddelde trainer scoort op sommige taakgebieden maar een mager zesje: externe communicatie en samenwerking en bevorderen veiligheid en gezondheid. Ook de vraaggerichtheid komt met een score van 64 niet als een kwalitatief sterk punt uit de bus.

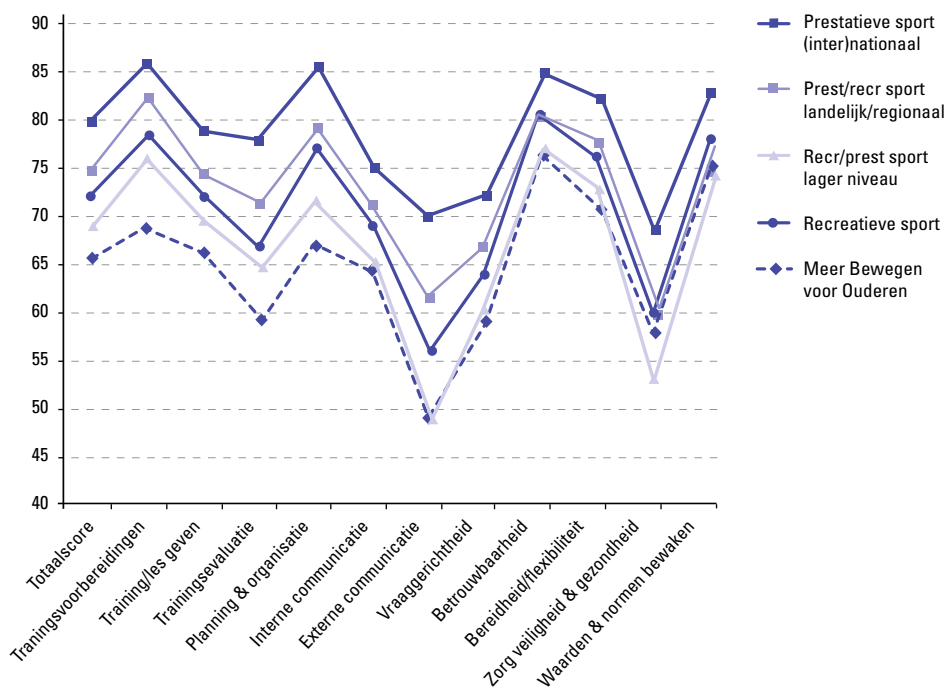
Wanneer we de scores van trainers in verschillende takken van sport (individuele, duo- en teamsporten) met elkaar vergelijken blijken de verschillen beperkt, zoals figuur 5.7 laat zien. De toepasbaarheid van IKTrainer voor trainers in verschillende sporttakken wordt hiermee onderstreept.

Figuur 5.7 Scores op IKTrainer per taakcluster naar type sporttak waarin de trainer actief is (individuele - teamsport, n=557)



Te verwachten zou zijn dat de scores op IKTrainer hoger zijn naarmate de trainer op een hoger niveau training geeft, hoger is opgeleid, een langduriger ervaring heeft c.q. ouder is en naarmate hij een meer superviserende rol vervult. Ik geef hierna een aantal resultaten van analyses weer, om te beginnen naar het profiel van de trainers. Figuur 5.8 geeft hiervan een beeld.

Figuur 5.8 Kwaliteitsscores op de taakclusters van IKTrainer naar profiel van de trainer (n=906)

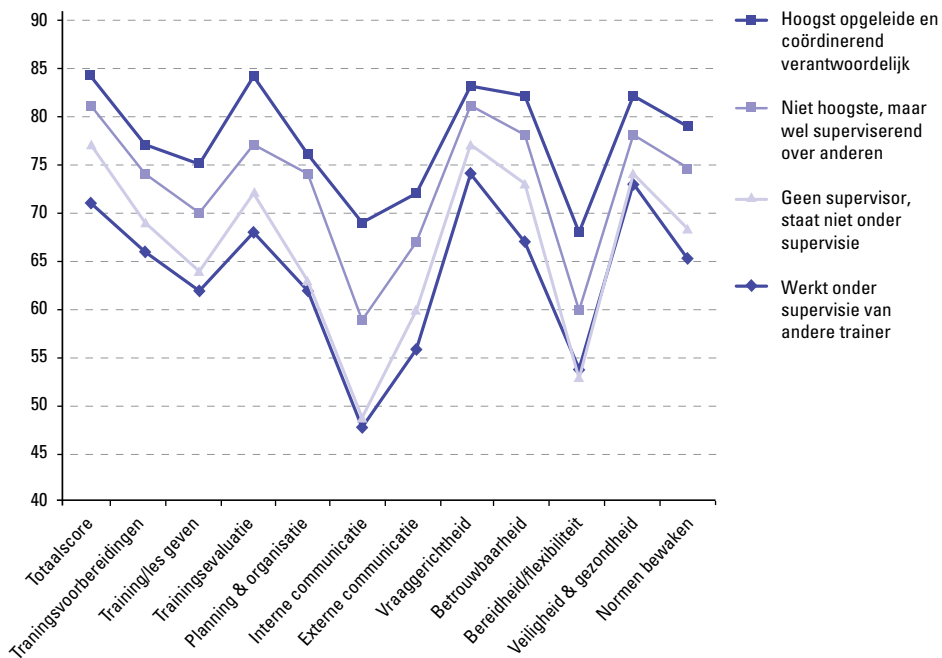


Zoals te verwachten scoren trainers die op een hoger niveau en meer prestatief bezig zijn gemiddeld hoger op de kwaliteitsdimensies. Trainers met het profiel prestatiesport (inter)nationaal scoren op vrijwel alle taakclusters significant (χ^2 , $p < 0,05$ tweezijdig, post hoc Scheffé) hoger dan de andere groepen. De scores liggen het dichtst bijeen op de clusters betrouwbaarheid en bewaken van normen en waarden. Duidelijke verschillen zijn er rond de externe communicatie, waarop trainers met een prestatief profiel significant hoger scoren dan degenen die recreatieve sport begeleiden. Ook op trainingstechnische dimensies (voorbereiden, geven en evalueren van lessen) scoren de recreatieve trainers duidelijk lager.

Ook wanneer de scores worden geanalyseerd naar de mate waarin de trainer een superviserende en coördinerende rol vervult blijken deze uiteen te lopen. Figuur 5.9 brengt dit in beeld. Trainers zonder een superviserende rol scoren op veel clusters duidelijk lager. Naast het verschil bij externe communicatie is dat bij interne communicatie groot. Superviserende en coördinerende trainers hebben hiermee vanzelfsprekend meer te maken. Ook de relatief lage scores van niet-superviserende trainers op vraaggerichtheid en bevorderen van veiligheid en

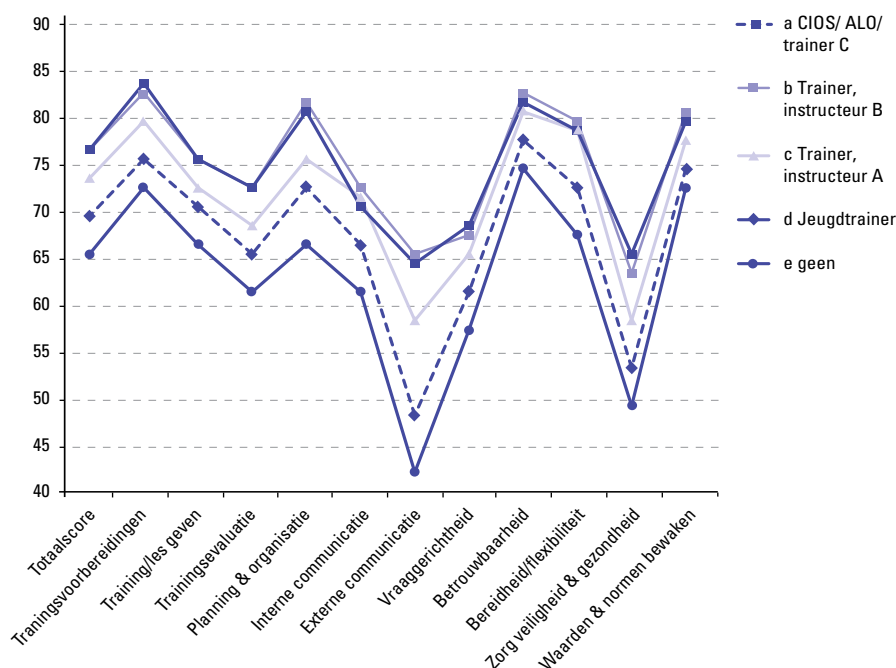
gezondheid vallen op. Mogelijk scoren zij hier lager op omdat anderen in hun organisatie deze aspecten nadrukkelijker bewaken.

Figuur 5.9 Kwaliteitsscores op de taakclusters van IKTrainer naar rol van de trainer (n=906)



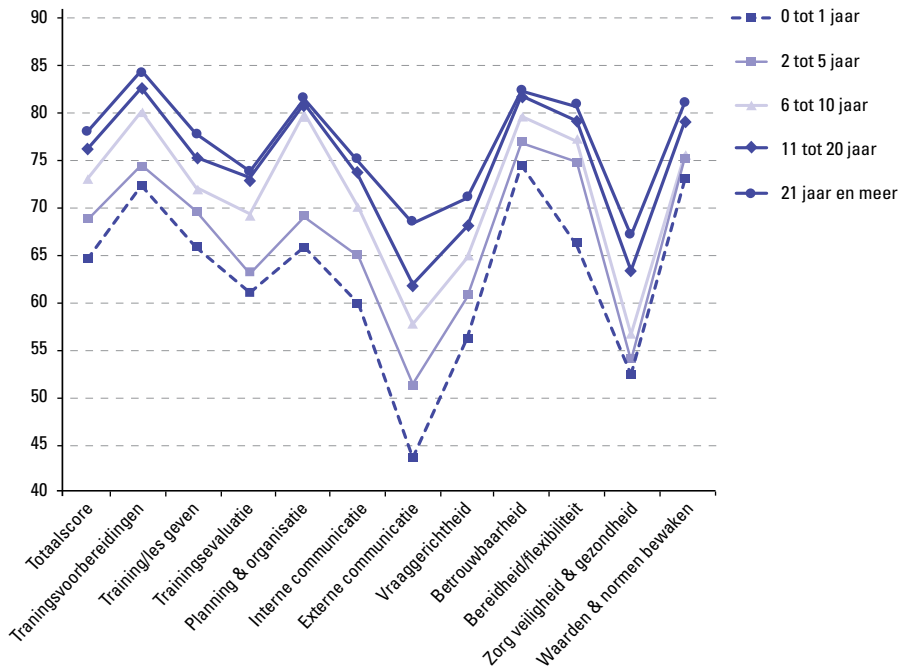
Kijken we naar de manier waarop de kwaliteitsscores variëren met het opleidingsniveau van de trainers (figuur 5.10), dan kan worden vastgesteld dat de hoger opgeleide trainers inderdaad veelal hoger scoren. Daarbij is het verschil tussen trainers met een opleiding op B- en C-niveau gering. Niet-opgeleide trainers scoren op alle dimensies het laagst. Jeugdtrainers scoren ook op veel dimensies relatief laag, maar dit zijn vaak ook de jongste en minst ervaren trainers.

Figuur 5.10 Kwaliteitsscores op de taakclusters van IKTrainer naar opleidingsniveau van de trainer (n=906)



Een volgend kenmerk waarop de data zijn geanalyseerd betreft het aantal ervaringsjaren van de trainer (figuur 5.11). Ook hier wordt een samenhang zichtbaar met de score op de taakclusters, die bij meer ervaren trainers gemiddeld hoger ligt. Terwijl er op veel punten een redelijk evenredige toename van de scores zichtbaar is naar gelang de trainer meer ervaren is, zijn op enkele clusters grote verschillen zichtbaar. De verschillen tussen trainers met minder dan vijf jaar ervaring en meer ervaren trainers zijn op veel taakelementen significant. Dit zou erop kunnen duiden dat juist op deze gebieden in een bepaalde fase van de trainersloopbaan veel progressie wordt gemaakt, een sprong voorwaarts als het ware. Zo'n sprong zou bijvoorbeeld de achtergrond kunnen zijn van het verschil op het cluster planning en organisatie tussen trainers die vijf jaar of minder actief zijn en zij die dat langer zijn.

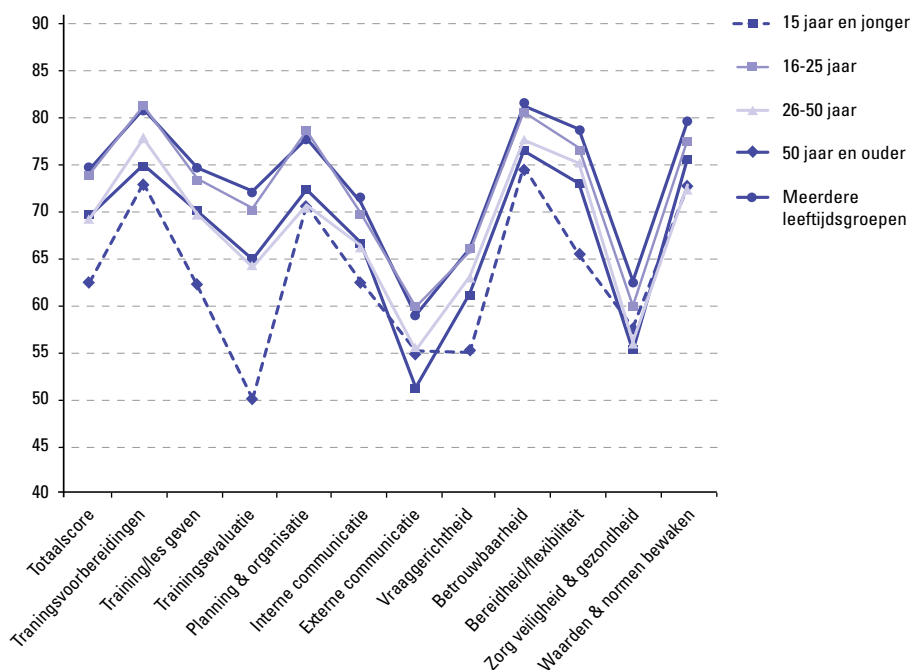
Figuur 5.11 Kwaliteitsscores op de taakclusters van IKTrainer naar aantal ervaringsjaren van de trainer (n=906)



Ten slotte blijkt er een flinke samenhang tussen de kwaliteitsscore en het niveau waarop de trainingsgroep actief is: zoals te verwachten was, worden de beste trainers op het hoogste niveau ingezet. Zij blijken vooral actief met de jongvolwassenen. Trainers voor volwassenen en jeugd onder 15 jaar scoren gemiddeld genomen het laagst. Kwalitatief het beste scoren de trainers die aan verschillende leeftijdscategorieën les geven.

Ook als wordt gekeken naar de kwaliteit van trainers voor verschillende leeftijdscategorieën, zoals in figuur 5.12 weergegeven, zijn er opvallende punten. Zo blijken de scores van trainers die werken met jongeren (onder 15 jaar) in vergelijking met andere groepen op veel punten het laagst. Op de aspecten van productkwaliteit (voorbereiding, uitvoering en evaluatie van de les) scoren juist de sportleiders voor 50-plussers duidelijk lager.

Figuur 5.12 Kwaliteitsscores op de taakclusters van IKTrainer naar leeftijd van de trainingsgroep van de trainer



Zoals vermeld zijn de geanalyseerde kenmerken van sportleiders (leeftijd, opleiding, ervaring) onderling gecorreleerd. In de volgende paragraaf bezien we deze samenhangen met behulp van een regressieanalyse en beoordelen we enkele schaaltechnische aspecten van de kwaliteitstoets.

5.4.3 Welke factoren bepalen vooral het resultaat op IKTrainer en hoe solide zijn de scores in schaaltechnisch opzicht?

Verschillende kenmerken van de trainer/coaches vertonen een significante samenhang met de score op IKTrainer en die op de onderscheiden taakclusters. Aangezien deze eigenschappen van de respondenten niet los staan van elkaar is een regressieanalyse uitgevoerd om de sterkte van het verband met de kwaliteitsscores te ontleden.

De totaal verklaarde variantie door alle kenmerken gezamenlijk, zoals weergegeven in tabel 5.11, blijkt 28 procent. In Bijlage IV zijn de resultaten per cluster weergegeven.

Tabel 5.11 Resultaat regressieanalyse van trainerskenmerken in relatie tot hun totaalscore op IKTrainer

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,531(a)	0,282	0,274	10,201

a. Predictors: (Constant), Wat is de doorsnee leeftijd van uw trainingsgroep?, Wat is de missie van deze sporters?, TakSportRec, Welke rol vervult u binnen de supervisie met trainers in uw werksituatie?, Leeftijd trainer, Profielkeuze, Wat is de hoogste sport- of trainersopleiding die u heeft voltooid?, Aan welke categorie sporters geeft u voornamelijk training?, Aantal jaar trainer, Wat is het niveau van deze sporters?

Bij een nadere beschouwing van de onderlinge correlaties tussen de kenmerken (tabel 5.12) blijken enkele kenmerken sterk gecorreleerd (meer dan 0,5). De profielkeuze hangt sterk samen met het (competitie)niveau van de begeleide sporters, hetgeen gelet op de gebruikte profielomschrijvingen niet vreemd is. Ook de correlatie tussen competitieniveau en de voornaamste categorie begeleide sporters is ruim 0.5. Hetzelfde geldt voor de leeftijd van de trainer en het aantal ervaringsjaren. Ook deze samenhang is niet opmerkelijk.

Tabel 5.12 Correlaties tussen de onderzochte trainerskenmerken (Pearson)

Pearson correlaties	Totaal-score	Profiel-keuze	Individuele / teamsport	Hoogste sport-of trainers opleiding	Rol binnen de supervisie van trainers in werksituatie	Aantal jaar trainer (vervolg)	Leeftijd trainer	Voor-naamste categorie begeleide sporters	Niveau begeleide sporters	Missie begeleide sporters	Leeftijd van trainingsgroep
Totaalscore	1,000	-0,301	0,105	-0,347	-0,416	0,386	0,289	0,294	-0,376	-0,277	0,087
Profielkeuze		1,000	-0,026	0,273	0,276	-0,209	-0,098	-0,417	0,644	0,412	0,032
Individuele / teamsport			1,000	-0,135	-0,114	0,154	0,125	0,040	-0,078	-0,022	-0,004
Hoogste sport- of trainersopleiding				1,000	0,433	-0,471	-0,285	-0,348	0,371	0,260	-0,112
Rol binnen de supervisie van trainers in werksituatie					1,000	-0,456	-0,296	-0,260	0,342	0,232	-0,054
Aantal jaar trainer						1,000	0,560	0,362	-0,388	-0,300	0,103
Leeftijd trainer							1,000	0,228	-0,199	-0,228	0,231
Voornaamste categorie begeleide sporters								1,000	-0,542	-0,490	0,090
Niveau begeleide sporters									1,000	0,464	0,003
Missie begeleide sporters										1,000	-0,003
Leeftijd van trainingsgroep											1,000

Tabel 5.13 geeft de resultaten weer van het verband tussen de verschillende afzonderlijke kenmerken en de scores op IKTrainer, zowel als geheel als per cluster. Omdat bij de kenmerken individuele/teamsport, voornaamste categorie begeleide sporters en leeftijd van de trainingsgroep geen enkele significante relatie zichtbaar werd zijn deze niet in de tabel opgenomen.

Tabel 5.13 Samenhang tussen trainerskenmerken en scores op IKTrainer (bèta; significantie), weergegeven naar sterkte van verband op totaalscore

	Totaal			Tranings voorbereiding			Training /les geven		
	Beta	Sig.		Beta	Sig.		Beta	Sig.	
Welke rol vervult u binnen de supervisie met trainers in uw werksituatie?	-0,222	0,000	*	-0,108	0,002	*	-0,162	0,000	*
Wat is het niveau van deze sporters?	-0,126	0,003	*	-0,158	0,000	*	-0,095	0,034	*
Aantal jaar trainer	0,104	0,009	*	0,105	0,012	*	0,155	0,000	*
Leeftijd trainer	0,080	0,024	*	-0,016	0,670		-0,006	0,881	
Wat is de hoogste sport- of trainersopleiding die u heeft voltooid?	-0,083	0,016	*	-0,084	0,020	*	-0,057	0,119	
Wat is de missie van deze sporters?	-0,054	0,120		-0,096	0,008	*	-0,058	0,116	
Profielkeuze	-0,076	0,046	*	-0,062	0,124		-0,077	0,057	

(vervolg)	Trainings-evaluatie			Planning & organisatie			Interne communicatie		
	Beta	Sig.		Beta	Sig.		Beta	Sig.	
Welke rol vervult u binnen de supervisie met trainers in uw werksituatie?	-0,120	0,001	*	-0,129	0,000	*	-0,256	0,000	*
Wat is het niveau van deze sporters?	-0,202	0,000	*	-0,146	0,002	*	-0,111	0,014	*
Aantal jaar trainer	0,063	0,137		0,075	0,084		0,120	0,005	*
Leeftijd trainer	0,072	0,057		0,051	0,189		0,070	0,062	
Wat is de hoogste sport- of trainersopleiding die u heeft voltooid?	-0,021	0,575		-0,056	0,138		0,032	0,388	
Wat is de missie van deze sporters?	-0,092	0,012	*	-0,061	0,106		0,011	0,767	
Profielkeuze	-0,044	0,273		-0,010	0,806		-0,006	0,884	

(vervolg)	Externe communicatie			Vraaggerichtheid			Betrouwbaarheid		
	Beta	Sig.		Beta	Sig.		Beta	Sig.	
Welke rol vervult u binnen de supervisie met trainers in uw werksituatie?	-0,167	0,000	*	-0,275	0,000	*	-0,151	0,000	*
Wat is het niveau van deze sporters?	-0,199	0,000	*	-0,113	0,010	*	0,026	0,579	
Aantal jaar trainer	0,077	0,056		0,117	0,005	*	-0,025	0,567	
Leeftijd trainer	0,041	0,246		0,037	0,315		0,191	0,000	*
Wat is de hoogste sport- of trainers-opleiding die u heeft voltooid?	-0,176	0,000	*	-0,003	0,938		-0,055	0,148	
Wat is de missie van deze sporters?	-0,011	0,750		-0,035	0,330		-0,076	0,044	*
Profielkeuze	-0,025	0,510		-0,046	0,249		-0,052	0,211	

(vervolg)	Bereidheid / flexibiliteit			Zorg veiligheid & gezondheid			Waarden & normen bewaken		
	Beta	Sig.		Beta	Sig.		Beta	Sig.	
Welke rol vervult u binnen de supervisie met trainers in uw werksituatie?	-0,227	0,000	*	-0,170	0,000	*	-0,168	0,000	*
Wat is het niveau van deze sporters?	-0,041	0,359		0,016	0,728		0,028	0,556	
Aantal jaar trainer	0,093	0,027	*	0,039	0,358		0,010	0,820	
Leeftijd trainer	0,103	0,006	*	0,123	0,001	*	0,111	0,005	*
Wat is de hoogste sport- of trainers-opleiding die u heeft voltooid?	-0,082	0,024	*	-0,176	0,000	*	-0,072	0,063	
Wat is de missie van deze sporters?	0,007	0,845		-0,023	0,539		-0,030	0,440	
Profielkeuze	-0,062	0,120		-0,068	0,098		-0,063	0,144	

* significantieniveau $p < 0.05$.

De rol van de trainer/coach bij supervisie binnen de werksituatie, als het niveau van de begeleide sporters, blijkt het sterkst van invloed op de totaalscore en op de score bij een groot deel van de taakclusters. Dat trainers met meer coördinerende verantwoordelijkheid of werkzaam voor een hoger competitieniveau hoger scoren op de gevraagde bekwaamheden is begrijpelijk gezien de hogere eisen die in die posities vaak aan het functioneren zullen worden gesteld. Ook het aantal ervaringsjaren als trainer houdt verband met de score op verschillende taakclusters. Opvallend is dat de invloed van leeftijd juist op enkele andere aspecten merkbaar is, zoals betrouwbaarheid en externe kwaliteitsclusters (gezondheid, waarden en normen). De hoogte van de trainersopleiding doet zich vooral gelden bij de score op externe communicatie en het bevorderen van veiligheid en gezondheid.

Schaaltechnische evaluatie van de vragenlijst

Hoewel de zelfbeoordelvragenlijst niet als een beoordelingsinstrument is ontwikkeld kan zij wel op psychometrische kwaliteiten worden getoetst. Belangrijk is dat het instrument datgene vaststelt dat men op het oog heeft. Bij evaluatie van deze validiteit van een assessment wordt onderscheid gemaakt tussen inhoudsvaliditeit (is de inhoud van de vragenlijst relevant), begripsvaliditeit (meet de vragenlijst datgene wat men wil meten) en criteriumvaliditeit of predictieve validiteit (de resultaten zijn een goede voorspeller van toekomstig gedrag) (Evers et al. 2010; Swanborn 1982). Omdat aan IKTrainer-resultaten geen voorspellende waarde wordt toegekend is criteriumvaliditeit minder van belang. De inhoudsvaliditeit van de vragenlijst is zowel door experts als door trainers zelf via de uitgevoerde waarderingstesten bij trainers, ouders en bestuurders positief beoordeeld. Voor het vaststellen van de begripsvaliditeit is onder meer het vergelijken van gemiddelde scores van groepen waarvan men mag verwachten dat ze zullen verschillen van belang. In paragraaf 5.4.2 konden de te verwachten verschillen bij trainers met verschillen in opleidingsniveau, rol, ervaring en functieniveau ook duidelijk worden vastgesteld. Een ander aspect waarnaar kan worden gekeken betreft de beoordeling van de psychometrische kwaliteit van de items en (sub)schalen.

Ervan uitgaand dat de items behorend bij elk kwaliteitscluster een aparte schaal vormen is de interne consistentie van de zo gevormde schalen nagegaan. De uitkomsten van deze schaal-analyse zijn in tabel 5.14 weergegeven.

Tabel 5.14 Interne consistentie van de vragenlijsten per kwaliteitscluster van IKTrainer

Deelschalen per kwaliteitscluster	n items	Cronbachs α	Items met I-totaal correlaties <0,3
Trainingsvoorbereiding	15	0,72	2 items
Training/les geven	50	0,92	5 items
Trainingsevaluatie	11	0,8	1 item
Planning & organisatie	9	0,62	4 items
Interne communicatie & samenwerking	30	0,93	1 item
Externe communicatie & samenwerking	10	0,79	0 items
Vraaggerichtheid	42	0,93	4 items
Betrouwbaarheid	15	0,79	2 items
Bereidheid & flexibiliteit	14	0,74	2 items
Gezondheid & veiligheid	27	0,9	1 item
Waarden & normen bewaken	12	0,84	1 item

Geconstateerd kan worden dat de toets op enkele onderdelen na voldoet aan criteria van consistentie en betrouwbaarheid. De interne consistentie vastgesteld op basis van Cronbach's

alpha van de vragenlijsten per cluster of dimensie is hoger dan 0,7, behalve voor het cluster planning en organisatie, en voldoet daarmee aan de gebruikelijke maatstaf (Evers et al. 2010). Deze schaal is relatief zwak. Bij verschillende schalen zijn enkele items opgenomen met een itemtotaalcorrelatie kleiner dan 0,3. Hier is door itemselectie of herformulering mogelijk nog een iets hogere betrouwbaarheid bereikbaar.

5.5 Conclusie

We hebben in dit hoofdstuk beschreven hoe een valide meetinstrument voor de kwaliteiten van trainer/coaches of sportleiders is ontwikkeld. Als werkvorm is vanuit overwegingen van toegankelijkheid uiteindelijk gekozen voor een functiegericht online assessment. Het is voor het eerst dat een dergelijk assessment voor sportleiders werd ontwikkeld en daarmee sluit dit initiatief aan bij een beweging die ook in het (beroeps)onderwijs sinds de eeuwwisseling doorzet van kennistoetsing naar (meervoudig) assessment van competenties (Segers 2004).

Basis voor de beoordeling van het functioneren van sportleiders is een functieanalyse op grond van een conceptueel model voor integrale kwaliteit van Van Bottenburg et al. (1997). De analyse en verdere uitwerking heeft in nauw overleg met de beoogd gebruikers plaatsgevonden. Dit is een van de eisen die door verschillende deskundigen naar voren worden gebracht voor het kwaliteitsvol vormgeven van assessment (Austin et al. 2004; Baartman 2008; Elshout-Mohr & Oostdam 2001; Segers 2004).

Het assessment kreeg de vorm van een zelfbeoordeling bestaande uit 230 vragen over elf onderscheiden kwaliteitsclusters binnen het functioneren van trainers of sportleiders. Met behulp van de data van ruim 900 invullers zijn analyses gedaan op de toetsresultaten, waaruit blijkt dat verwachte bekwaamheidsverschillen goed worden teruggevonden. De begripsvaliditeit van het assessment wordt daardoor bevestigd. Hoewel bij zelfbeoordeling sociale wenselijkheid een rol kan spelen, wordt dit toch beschouwd als een geschikte en voldoende betrouwbare vorm van formatieve evaluatie van professionals (in opleiding) (Joosten-ten Brinke 2008; Van Beirendonck 2010a). Vanuit een meetschaaltechnisch oogpunt is de samenstelling van IKTrainer nog niet optimaal. Hoewel de schalen voor de meeste kwaliteitsclusters een goede interne consistentie vertonen, kan die op enkele punten nog worden verbeterd.

Een evaluatie onder gebruikers in de pilotfase laat zien dat de resultaten op IKTrainer door hen als passend en herkenbaar werden bestempeld, hen beter bewust maakten van sterke en minder sterke punten in hun functioneren en vaak een prikkel waren voor nieuwe leeractiviteiten. Wel gaven gebruikers aan behoefte te hebben aan meer op de uitkomsten aansluitende leersuggesties.

Dit punt wijst op een nadeel van zelfbeoordelingsinstrumenten: ze leiden niet direct tot een dialoog met anderen over het functioneren en over de te ondernemen vervolgstappen. De gebruikswaarde van zelfbeoordelingen kan worden vergroot wanneer de resultaten met collega's of leercoaches kunnen worden doorgesproken. Al vrij snel na de introductie van IKTrai-

ner gaven opleiders van trainers aan dat IKTrainer een waardevol hulpmiddel bij competentiegerichte trainersopleiding zou kunnen zijn. Het zou aanknopingspunten bieden om eerder verworven competenties in beeld te brengen en individuele leerbehoeften in kaart te brengen. Daarbij zou de monoloog van de gebruiker over de uitkomsten tot een dialoog met andere betrokkenen verruimd kunnen worden. Deze doorontwikkeling van IKTrainer tot een competentiescan voor sportopleidingen wordt in hoofdstuk 7 beschreven.

Daaraan voorafgaand wijden we in hoofdstuk 6 aandacht aan een ander vraagstuk, namelijk in hoeverre IKTrainer aansluit bij het actuele kwaliteitsbeleid voor trainers van sportorganisaties en bij de gangbare leerpraktijken van sportleiders. Zoals we in de eerste hoofdstukken aangaven, zijn betrokkenen ervan overtuigd dat de kwaliteit van sportleiders een bepalende rol speelt in de door sporters ervaren servicekwaliteit. In dit hoofdstuk werd duidelijk dat trainers kwaliteitstoetsing behulpzaam vinden. Je zou dan ook mogen verwachten dat de sportorganisaties en trainers zelf er alles aan doen om die kwaliteit te bevorderen. In het volgende hoofdstuk houden we de inspanningen van sportorganisaties en trainers zelf op dit punt tegen het licht.

Kwaliteitsbeleid bij sportorganisaties

Hoofdstuk 6

Net als andere sectoren wordt de sportwereld de laatste decennia geconfronteerd met veel maatschappelijke dynamiek. Al zeker sinds de jaren tachtig wordt gewezen op de veranderlijke omstandigheden door demografische, economische, sociaal-culturele en bestuurlijke ontwikkelingen (Schoonderwoerd 1984). Het doorzettende proces van globalisering versterkt dit beeld van alzijdige dynamiek en leidt onder meer tot concurrentie op wereldwijde schaal. In deze veranderlijke omgeving worden andere eisen aan organisaties en hun personeel gesteld, zoals een zekere aanpassingsbereidheid, bereidheid de eigen bekwaamheden voortdurend te ontwikkelen (education permanente, employability) en grotere flexibiliteit.

Er zijn verschillende manieren ontwikkeld om met de toegenomen maatschappelijke dynamiek om te gaan. We gaan in dit hoofdstuk in op de ontwikkeling van kwaliteitsbeleid bij sportorganisaties als een strategie om hun serviceniveau te verbeteren en de kwaliteitsmaatregelen gericht op sportleiders en coaches. We beschrijven de explosieve ontwikkeling van kwaliteitsbeleid die internationaal zichtbaar is en vervolgens de Nederlandse situatie aan de hand van de kwaliteitsinitiatieven, en bij de KNVB in het bijzonder voor trainer/coaches, en baseren deze op uitvoerige analyses die we eerder publiceerden (Lucassen & Hoekman 2007; Lucassen et al. 2007). Het volgende hoofdstuk is gewijd aan de leereffecten van het werken met kwaliteitsbeleid. Omdat de kwaliteit van personeel een cruciale rol speelt in dienstverlenende organisaties en hun verandervermogen gaan we daarbij ook in op vormen van (professionele) ontwikkeling of leerprocessen van sportleiders.

Hoofdstuk		
1	Assessment als verbinding tussen vraag naar begeleiding bij sport & Professionele ontwikkeling van sportleiders	
2	Veranderende opvattingen over excellente sportbegeleiding in relatie tot de maatschappelijke positie van sport	
3	Management van servicekwaliteit en betekenis van personeel daarbij. Ervaringen in andere maatschappelijke sectoren	
4	(Wensen t.a.v.) Servicekwaliteit bij uiteenlopende typen sportaanbieders	
5	Inrichting systeem van functiegericht kwaliteitsbeleid of competentieassessment van sportleiders IKTrainer / Trainerscan	
6	Adoptie van deze innovatie en factoren die daarop van invloed zijn	Kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van sportorganisaties
7		Gangbare leerpraktijken van sportleiders
8		Aanpak van competentiegericht opleiden van sportleiders
9		Analyse van het adoptieproces bij gebruikers
10	Conclusie – theoretische inzichten en mogelijke beleidsverbeteringen voor het ontwikkelde assessment	

6.1 Benaderingen van kwaliteitsbeleid

Voor het op een systematische manier bevorderen en beheersen van kwaliteit is een aantal termen in gebruik, zoals kwaliteitszorg, kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagement, die qua betekenis weinig van elkaar verschillen. Met 'kwaliteitsbeleid' of 'kwaliteitsmanagement' worden door ons alle doelgerichte en samenhangende denkbeelden, activiteiten en voorzieningen aangeduid die door een instantie ter bevordering en handhaving van de kwaliteit worden ingezet (Van Bottenburg 1997; Van der Bij 1993).^{lvii}

6.1.1 Een controlerende en een lerende benadering: een blauwe en een rode school

In navolging van Stoelinga en anderen (Berendsen 2004; Stoelinga 2002a) kunnen twee hoofdstromingen in de aanpak en ontwikkeling van kwaliteitsmanagement worden onderscheiden, een benadering waarbij de nadruk ligt op (externe) controle en beheersing van kwaliteit (Quality Assurance) en een benadering met een accent op (intern) leren verbeteren van integrale kwaliteit (Total Quality Management). We zullen die aanduiden als de blauwe en de rode school^{lviii}. Van de Bij c.s. maken een vergelijkbare onderscheiding tussen een systeemtechnische en een sociaaldynamische benadering (Van der Bij et al. 2004).

De blauwe school richt zich bij de benadering van kwaliteitsbeleid op de externe beoordeling en toetsing van de kwaliteit, op kwaliteitsborging en externe controle. De in Nederland meest bekende hierop gestoelde methodiek is die van de International Standardization Organization (ISO 9000). In de verschillende normen van ISO 9000 is vooral vastgelegd welke werkwijze bedrijven en organisaties zouden moeten volgen voor normstelling, meting en borging. Er zijn richtlijnen en normen geformuleerd voor verschillende werkprocessen, zoals inkoop, ontwerp, productie en opslag, en voor de meet- en borgingsactiviteiten. Certificering van beoordeelde organisaties is een belangrijk kenmerk van deze benadering.

De rode school richt zich bij de benadering van kwaliteitsbeleid op interne kwaliteitsbeoordeling en het stimuleren van continue kwaliteitsverbetering. Een veelgebruikte methodiek binnen deze benadering is die van de European Foundation for Quality Management (EFQM), in het Nederlands vertaald door het Instituut Nederlandse Kwaliteit.⁵⁴ Het model baseert zich op negen aandachtsgebieden. Vijf hiervan zijn op de organisatie gericht (leiderschap, medewerkers, strategie en beleid, middelen, werkprocessen) en vier op de resultaten (waardering door medewerkers, door klanten en leveranciers, door de maatschappij en eindresultaten). Kenmerkend voor deze benadering is een bottom-up werkwijze en het streven naar continue ontwikkeling (aangeduid met het Japanse woord 'Kaizen', ofwel permanent leren). Het INK-model is een groeimodel en geeft bij gebruik aan in welk ontwikkelstadium de organisatie zich bevindt op weg naar totale kwaliteit. Hierin worden vijf niveaus onderscheiden.

De laatste jaren ontstaan overigens steeds meer raakvlakken tussen beide stromingen van kwaliteitsmanagement: beide zijn gericht op het definiëren, beoordelen en verbeteren van werkprocessen en beide leerscholen maken gebruik van doorlichtings- of auditsystemen, waardoor vergelijkingen in de tijd en tussen organisaties kunnen worden gemaakt.

Beide stromingen zijn tot op zekere hoogte ook het resultaat van stadia in de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement (Berendsen 2004; Van Bottenburg 1997; Van der Bij et al. 2004; Verlinde & Luijten 2002). De ontwikkeling van kwaliteitsmanagement is gestart in de industriële (massa)productie. In de eerste periode lag een sterk accent op interne kwaliteit; product- en proceskwaliteit. De werkprocessen werden ontleed en activiteiten gericht op kwaliteitscontrole werden expliciet gemaakt. Men was gericht op beheersing van de kwaliteit: het vastleggen van procedures, processen, protocollen en richtlijnen. Kenmerken van deze generatie kwaliteitsystemen zijn:

- kleine verbeteringen binnen bestaande werkprocessen;
- explicitering van processen;
- kwaliteitscontrole om aan specificaties te voldoen;
- gescheiden kwaliteitscontrole en financiële controle.

De tweede generatie kwaliteitssystemen kenmerkt zich door de aandacht voor verbetering van processen waarbij de klant als uitgangspunt wordt genomen. Indicatoren, sturing en bijsturing vormen de sleutelwoorden.

De ontwikkeling van de tweede generatie viel samen met de enorme uitbreiding van de dienstensector (Boomsma & Van Borrendam 1996). Ook daar vatte de gedachte post dat met kwaliteitsmanagement voordelen te bereiken zijn. We hebben al gezien dat diensten op bepaalde kenmerken afwijken van producten. Kenmerkend is onder meer de actieve rol van de gebruiker tijdens het productieproces. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat er bij het denken over kwaliteit bij dienstverlening een accentverschuiving optreedt naar externe kwaliteit, in het bijzonder gebruikerskwaliteit. Kenmerkend voor deze tweedegeneratiemodellen is:

- een duidelijke klantoriëntatie;
- verbetering van resultaten;
- verbetering van de organisatie en de sturing van processen;
- gebalanceerd sturen.

Rond 1990 vindt opnieuw een belangrijke ontwikkeling in het denken over kwaliteitsmanagement plaats met de introductie van het begrip totale kwaliteit en het streven naar integrale kwaliteitszorg. In de kwaliteitsmanagementmodellen van de jaren negentig, zoals het model van de EFQM (EFQM 2003) en het Nederlandse equivalent daarvan (het model van het INK (INK 2001)), is ook de maatschappelijke dimensie expliciet gemaakt. De toetsing van maat-

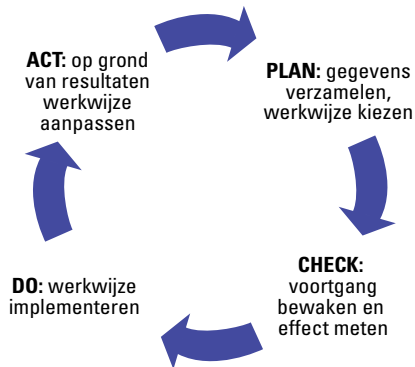
schappelijke meerwaarde heeft de laatste jaren een nieuwe impuls gekregen door de introductie van het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen (SER 2000).

6.1.2 Kwaliteitsmanagement als leerproces

Veel kwaliteitsmanagementconcepten gaan uit van een kwaliteitscirkel, die we onder verschillende namen tegenkomen. Kenmerkend voor deze benadering is het continu doorlopen van een aantal stappen, die uiteindelijk tot doel hebben de kwaliteit in de organisatie te verbeteren. Bij deze stappen vraag je je systematisch af wat de huidige staat is van de organisatie, wat ervoor nodig is om een gewenste verandering te bewerkstelligen en hoe deze verandering doorgevoerd kan worden, om vervolgens het resultaat te evalueren en als input voor nieuwe veranderingen te gebruiken.

De statisticus Shewart introduceerde rond 1930 de ‘verbetercyclus’. Later werd dit idee overgenomen door W.E. Deming in het kader van kwaliteitsverbetering. Hij noemde het de plan-do-check-act-cirkel, ofwel PDCA-cirkel.

Figuur 6.1 PDCA-cirkel



De kwaliteitscirkel van Deming is een invulling van het principe van feedbackbesturing, dat vanuit de cybernetica in de organisatiekunde is overgenomen. In de systeemkundige theorie wordt deze cirkel wel met de term ‘regelkring’ aangeduid, in de organisatiekunde is zij uitvoerig gebruikt om leerprocessen te beschrijven (Argyris, Senge).

Uitgaand van deze kwaliteitscirkel onderscheiden we bij kwaliteitsmanagement drie centrale processen. Het systematisch ontwikkelen van kwaliteit vereist:

- normeren: vaststellen aan welke kwaliteitseisen een product of de dienstverlening dient te voldoen (‘plan’ bij Deming);
- meten: vergelijken of de feitelijke activiteiten en prestaties voldoen aan de gestelde eisen (‘do’ en ‘check’);

- verbeteren: beslissen op welke punten maatregelen ter verbetering moeten worden genomen en het uitvoeren van die verbeteracties ('act').

Deze indeling loopt overigens op hoofdlijnen parallel met die tussen kwaliteitsplanning, kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsverbetering (Van Zoest 2002).

Het model van de PDCA-cirkel benadrukt het cyclische en lerende karakter van kwaliteitsmanagement. Steeds opnieuw kunnen zwakten worden opgespoord en kan er worden gewerkt aan verbeteringen. Binnen de INK-methodiek wordt een rechtstreeks verband gelegd met de kwaliteitscirkel: de normering vindt vooral plaats in de blokken 'strategie' en 'leiderschap', het doen is gekoppeld aan de werkprocessen en de controle aan de bepaling van de resultaten, en dat alles vormt de basis voor leren en verbeteren.

Verlinde & Luijten (2002) beschrijven hoe in de ontwikkeling van kwaliteitsbeleid de menselijke factor steeds nadrukkelijker centraal is komen te staan. Was er aanvankelijk een nogal mechanistische benadering van het productieproces waarin mensen worden gezien als een met technieken beïnvloedbare productiefactor, vanaf de jaren zeventig groeit – in navolging van Japanse voorbeelden – de overtuiging dat kwaliteit vooral door mensen gedragen wordt. Kwaliteitsbeleid slaagt alleen wanneer medewerkers zich er nauw bij betrokken voelen, of zoals Ofman vaststelt: "de kwaliteit van werken is afhankelijk van de zin van en verbinding met het werk voor alle betrokkenen" (aangehaald in Verlinde & Luijten 2002: 145).

Veranderingen in de wereldeconomie, processen van automatisering en globalisering leveren in de jaren negentig voor organisaties een omgeving op die voortdurend in beweging is, die vraagt om het managen van 'permanente discontinuïteit'. Deze dynamiek draagt eraan bij dat kwaliteitsbeleid minder wordt gericht op kwaliteitsbeheersing en meer op kwaliteitsbevordering, waarbij de laatste decennia veelvuldig het EFQM-model, en in ons land het daarvan afgeleide INK-model, wordt gebruikt. Er komt steeds meer aandacht voor leerprocessen in en van organisaties. "De organisatie wordt gezien als een levend en lerend systeem, dat in staat is zich in voortdurende interactie met een complexe en dynamische omgeving te transformeren" (Verlinde & Luijten 2002: 151). Voortdurend leren, innoveren en verbeteren wordt in het EFQM-model als een kenmerk gezien van het hoogste ontwikkelniveau, dat van de excellente organisatie.

Het werken met kwaliteitssystemen is één van de mogelijkheden om binnen een bepaalde bedrijfstak of sector als geheel kwaliteitszorg of -beleid tot stand te brengen. Bij de invoering van kwaliteitsbeleid wordt vaak nog van andere instrumenten gebruikgemaakt, zoals:

- a. Kwaliteitswetten of wettelijke eisen aan kwaliteitszorg (bijvoorbeeld de Kwaliteitswet zorginstellingen);
- b. Ontwikkeling van productnormen en daarop gerichte borgingssystemen (normbladen, richtlijnen, keuringen, inspecties; in Nederland geconcentreerd bij het NEN^{lix});
- c. Keurmerken voor kwaliteitssystemen of kwaliteitsmanagement (bijvoorbeeld het keurmerk ISO 9000-2000);
- d. Certificeringsprogramma's;

- e. Gedragscodes voor bedrijven en werkers binnen de sector;
- f. Voorwaarden die worden gesteld aan de toewijzing van (publieke) subsidies;
- g. Kwaliteitsdoorlichtingen en -audits (intern of extern). Wanneer de resultaten van dergelijke audits systematisch worden vergeleken, kan daarmee een ranglijst of benchmark worden opgebouwd;
- h. Kwaliteitsprijzen: een belangrijke Amerikaanse kwaliteitsprijs is de Malcolm Baldrige Award. In Europa reikt de EFQM prijzen uit aan ondernemingen die aan de eisen van 'uitmuntende' ondernemingen voldoen. Nederland kent onder meer de Nederlandse kwaliteitsprijs van het INK.

Uit vergelijkend onderzoek in verschillende sectoren is gebleken dat overheden, landelijke beleidsorganisaties en brancheorganisaties ter bevordering van kwaliteitsmanagement vaak instrumenten inzetten uit de groep a tot f, die een van bovenaf sturend karakter hebben (Van Doorn & Spierings 2001) (WRR 2004). Alleen de twee laatstgenoemde beleidsinstrumenten sluiten aan bij een wijze van implementatie van onderaf.

6.2 Kwaliteitsinitiatieven in de Europese sport

Een doorbraak van kwaliteitsbewustzijn binnen de sportsector is vanaf de eeuwwisseling op een breed front in Europa zichtbaar. Terwijl in de jaren negentig van de vorige eeuw eerste beschouwingen en aanzetten werden gegeven (Van Bottenburg 1997; NOC*NSF 1997)^{ix} zijn na 2000 in verschillende landen omvangrijke kwaliteitssystemen ontwikkeld en ingevoerd voor sportorganisaties. Enkele jaren terug gaven we hiervan een eerste overzicht en op die basis kan een geactualiseerd beeld worden geschetst (Lucassen et al. 2007). Bijlage V geeft een overzicht van deze initiatieven. Daarbij hebben we geenszins de pretentie volledig te zijn, maar willen we de internationale trend verduidelijken waar Nederlandse initiatieven mede door zijn beïnvloed. We beperken ons tot initiatieven die vanuit of gericht op de sportsector zelf zijn genomen en staan vooral stil bij initiatieven voor aanbieders van actieve sport zoals verenigingen en fitnesscentra. Het in kaart brengen van de in het buitenland genomen initiatieven gebeurt vanuit drie gezichtspunten:

- aan de hand van de drie kernactiviteiten bij kwaliteitsmanagement – normeren, meten, verbeteren – worden de initiatieven geordend in normstellende initiatieven, meet- en beoordelingssystemen en verbeterssystemen;
- op grond van de indeling in kwaliteitsdimensies van Van Bottenburg die we in hoofdstuk 1 introduceerden wordt aangegeven op welke van deze dimensies initiatieven met name betrekking hebben;
- aangegeven wordt op welk type gebruikersorganisaties het kwaliteitsinitiatief primair is gericht.

Zoals uit dit overzicht blijkt is er in West-Europa opmerkelijk veel aandacht voor de kwaliteit van het sportaanbod voor de jeugd. Productgerichte normerings- en beoordelingsinitiatieven komen relatief veel voor. Naast systemen voor meerdere typen aanbieders zijn er nogal wat initiatieven gericht op sportclubs en commerciële organisaties. Initiatieven voor buurtsport zijn nauwelijks te vinden. Over het algemeen lijkt men in het buitenland pas na 2000 concrete stappen te hebben gezet om vormen van kwaliteitsmanagement te introduceren. Een uitzondering hierop vormen Vlaanderen en Engeland, waar al daarvoor een systematische aanpak van kwaliteitsmanagement op gang is gekomen, die bovendien getuigt van een meer integrale benadering.

Bij de verdere beschrijving van deze kwaliteitsinitiatieven richten we ons op twee vormen die direct van belang zijn voor de kwaliteit van de begeleiding binnen de breedtesport: certificerings- en licentiesystemen voor sportleiders en voor sportaanbieders. De bouwstenen hiervoor ontfenlen we grotendeels aan twee inventariserende studies die we uitvoerden (Lucassen & Hoekman 2007^{lxi}, Van de Wouw & Lucassen 2005)^{lxii}.

6.3 Certificering en licentiëring van sportleiders en sportaanbieders in de sport

Onder certificering verstaan we het proces waarbij door een onafhankelijke partij beoordeeld wordt of een product, een dienst, een proces of een persoon aan vooraf gespecificeerde eisen voldoet. Door afgifte van een certificaat, diploma of keurmerk wordt dit bevestigd. Certificatie is een methode van beoordeling die kan bijdragen aan het vertrouwen bij anderen dat een product, een dienst, een persoon of een systeem voldoet aan de daaraan vooraf gestelde eisen.

Het begrip licentie blijkt op verschillende manieren te worden ingevuld. In de regel wordt met een licentie bedoeld: een min of meer formeel verleende bevoegdheid tot het uitoefenen van bepaalde werkzaamheden. Licentie in deze zin is dus synoniem aan 'vergunning'. Ter verkrijging van een licentie moet de betrokkene aantonen dat hij over de vereiste bekwaamheden beschikt, bijvoorbeeld op grond van een verkregen diploma.

Voor certificering van een product, een dienst, een proces of een persoon worden verschillende maatstaven en regels gehanteerd. Daarom zijn er verschillende certificaten te onderscheiden:

- productcertificaten, bijvoorbeeld het KEMA-keur op huishoudelijke apparaten;
- procescertificaten, zoals dat van de Forest Stewardship Council (FSC) voor duurzaam hout;
- systeemcertificaten die van toepassing zijn op complete bedrijven of goed
- beschreven onderdelen daarvan, zoals ISO 9000 voor bedrijfsvoering;
- persoons- of vakbekwaamheidscertificaten, bijvoorbeeld vakbekwaamheid lasser.

Als een certificaat wordt beheerd door een deskundige organisatie, die onafhankelijk is van de aanvragers/houders van het certificaat, kan het worden erkend door de Raad voor Accreditatie (RVA), de hoogste toezichthoudende instantie op dit gebied in Nederland. Sinds 1981 houdt de Raad toezicht op de onafhankelijke keurings- of certificerende instellingen. Het systeem is gebaseerd op vrijwillige aanmelding. De RVA ziet in het bijzonder toe op deskundigheid en onafhankelijkheid. Bij een erkende keuringsinstantie kan een leverancier zijn product of dienst objectief laten beoordelen of testen door een laboratorium, certificatie- of inspectie-instelling. Bij een goed resultaat verstrekt de beoordelende organisatie een conformiteitsverklaring van het product of de dienst. Meestal bestaat die verklaring uit een certificaat of een rapport. Daarom heet een beoordelende instelling een conformiteitsverklarende instelling. Het is belangrijk dat deze instelling competent is. Alleen dan is de conformiteitsverklaring bruikbaar en betrouwbaar.

Iedere certificerende instelling moet ook een belangenvertegenwoordiging hebben. In Nederland noemen we dit het College van Deskundigen (CvD). De taak van zo'n college is de onpartijdigheid van de instelling te waarborgen. Meestal stelt zo'n college ook een certificatieschema op. Inmiddels zijn 150 instellingen door de RVA geaccrediteerd.

In het bedrijfsleven worden voornamelijk twee vormen van certificering toegepast (Baarsma, Felsö, Geffen et al. 2003):

- persoonscertificering, waarbij een werknemer objectief aantoont dat hij competent is om een functie op een bepaald niveau uit te voeren;
- systeemcertificatie, waarbij sprake is van een beoordeling van een totale organisatie of onderneming op een groot aantal elementen van het functioneren.

We geven daarvan een korte impressie.

(Persoons)certificering

Door persoonscertificering kan een werknemer of bedrijf objectief aantonen dat hij competent is om een functie op een bepaald niveau uit te voeren. Kenmerk van certificeren is dat onafhankelijke instanties en experts waarborgen dat de benodigde bedrijfseisen ook daadwerkelijk worden getoetst. In sommige gevallen biedt de overheid deze garanties, in andere gevallen kunnen (internationale) beroepsorganisaties deze normstellende eisen definiëren. Dit kan leiden tot opname in een beroepsregister onder de vlag van een certificatie-instelling of onder het regime van de Raad voor Accreditatie. De essentie van persoonscertificatie is dat vooraf helder gecommuniceerde competenties professioneel worden getoetst en een periodieke geldigheid hebben. In verschillende bedrijfstakken (gezondheidszorg, onderwijs) worden gecertificeerde personen momenteel geregistreerd in een beroeps- of kwaliteitsregister (NOC*NSF 2001c).

Groeps- en systeemcertificering

Bij systeemcertificatie is sprake van een beoordeling van een totale organisatie of onderneming op een aantal elementen van het functioneren. In Nederland veelgebruikte methodieken voor systeembeoordeling zijn het INK-kwaliteitsmodel en het ISO-model (Broesder 2003; De Jong & Van Doorne-Huiskes 2001; Lucassen 2004). Ook binnen de sportwereld worden deze op sommige plaatsen toegepast. Bij de KNVB leefde ook de vraag naar mogelijkheden tot het certificeren van verschillende trainers binnen één vereniging gezamenlijk. Nagegaan is in hoeverre in andere bedrijfstakken vormen van groeps-certificatie voorkomen. Dit bleek echter in de onderzochte bedrijfstakken (o.m. brandweer, hulpverlening, onderwijs) niet voor te komen. Ook experts van het CITO op dit terrein gaven aan dat dan een vorm van organisatiebrede systeemcertificering meer voor de hand ligt^{lxiii} (CITO 2006).

6.3.1 (Persoons)certificering en licentiëring van sportleiders

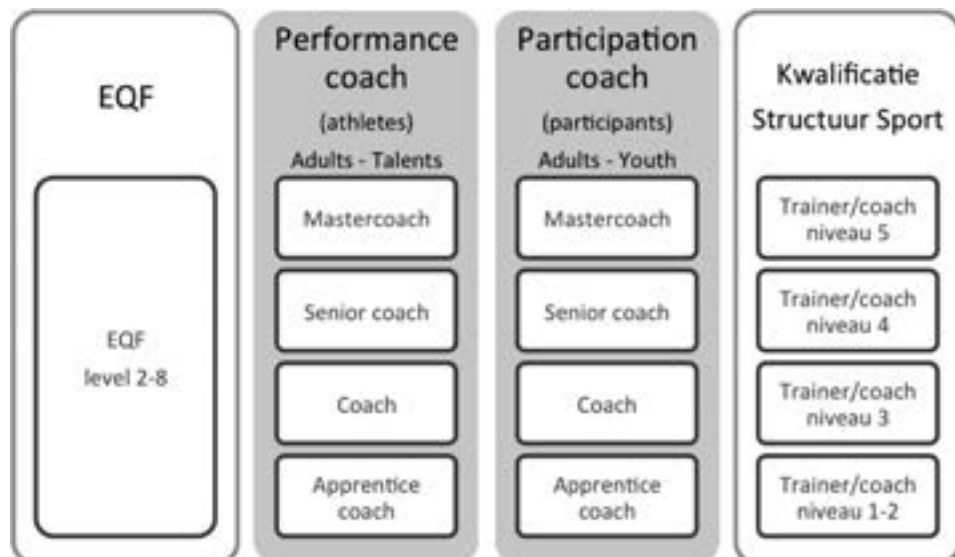
Al in de jaren negentig ontwikkelden Canada, Australië en Engeland een nationaal opleidings- en certificeringsprogramma voor sportleiders (National Coach Certification Program). In zijn artikel over de recente ontwikkeling van de professie van trainer/coaches wijst Duffy erop dat in navolging van deze Angelsaksische landen steeds meer landen een dergelijk grootschalig programma hebben ontwikkeld (Duffy 2011). De behoefte daartoe wordt enerzijds gestimuleerd door de groei van de sportbeoefening en de grote aantallen personen die daarbij begeleidend zijn betrokken. In Engeland gaat het om 1,5 miljoen begeleiders, waarvan zo'n 270.000 in een betaalde functie, in Duitsland bij sportclubs alleen al om bijna 600.000 personen, van wie een kleine 55.000 betaald (Breuer & Wicker 2011). Anderzijds stelt Duffy vast dat door de nationale overheden en door internationale autoriteiten als de EU en de VN steeds meer belang wordt gehecht aan sport in het kader van hun sociaal, economisch en cultureel beleid. Volgens Duffy zijn de certificatieprogramma's in sommige landen meer ingegeven door het streven om coaching tot een echte professie te ontwikkelen (Canada, UK), terwijl het accent in andere landen meer ligt op verbeteren van de condities voor talentontwikkeling en topprestaties (Rusland, China).

Aanzetten tot programmering van opleidingen komen overigens niet alleen van overheden en nationale sportkoepels. Meuken & Minkhorst signaleren dat ook internationale sportfederaties (UCI, IAAF, UEFA, FIS, IRF, tennis) allemaal bezig zijn met beleid voor coachopleidingen en -services. Hun programma-initiatieven zijn volgens deze auteurs vooral gericht op het hoogste sportniveau (topsport), kennen een dominant sporttechnische inhoud, zijn wisselend van kwaliteit en ontberen soms een duidelijke structuur (Meuken & Minkhorst 2010).

Binnen Europa hebben twee ontwikkelingen de uitwisseling en harmonisatie van opleidingen sterk gestimuleerd. De afspraken over het vrije verkeer van personen en arbeid binnen de Schengenzone hebben een proces van wederzijdse vergelijking en erkenning van kwalificaties op gang gebracht. Dit resulteerde in 1995 in een eerste en in 1999 in een definitief model kwalificatiestructuur voor sportopleidingen op vijf niveaus in Europa (O'Leary 2009). De tweede

impuls kwam voort uit het in de verklaring van Lissabon (2000) geformuleerde streven tot modernisering en harmonisering van alle (beroeps)onderwijs binnen de EU. Dit leidde in 2005 tot de aanvaarding van een Europese kwalificatiestructuur EQF. Aanhakend bij deze kwalificatiestructuur is via een serie internationale projecten een tweede harmonisatie uitgevoerd, waarin behalve opleidingen op het gebied van coaching ook die voor fitness, lichamelijke opvoeding en sportmanagement werden betrokken (Petry et al. 2006). Binnen het systeem van kwalificaties en certificaten worden twee functiestromen en vier niveaus onderscheiden. Figuur 6.2 geeft de door de Europese Coaching Council vastgelegde structuur weer en de verhouding ervan met het EQF en de Nederlandse Kwalificatiestructuur Sport. Vertegenwoordigers van 28 landen stemden in 2007 in Rio Maior in met dit raamwerk. Op hoofdlijnen zijn de structuur en kwalificatie-eisen van opleiding in Nederland, Engeland en Duitsland nu vergelijkbaar. Persoonscertificering blijkt dus in Europa een algemeen toegepast recept als afsluiting van de gangbare sportopleidingen en als middel om daarmee de kwaliteit van bekwaamheden van sportleiders te bewaken.

Figuur 6.2 Europese kwalificatiestructuur voor trainer/coaches gerelateerd aan EQF en Nederlandse Kwalificatiestructuur Sport



Het gebruik van diploma's en certificaten als kwaliteitsgarantie kan worden uitgebreid met licenties, waarbij namens een bepaalde autoriteit een bevoegdheid wordt verleend om een functie als sportleider uit te oefenen. Volgens Hoogendam c.s. (2001) kunnen trainerslicenties twee functies hebben:

- als regeling van de uitoefening van een beroep of functie;
- als keurmerk of vakbekwaamheidscertificatie.

De duidelijkste bijdrage aan kwaliteitszorg wordt geleverd wanneer beide functies worden gecombineerd. In dat geval regelt de licentie de bevoegdheid op basis van herhaald aange-toonde bekwaamheid. Door regelmatige bijscholing wordt die op peil gehouden. Een 'keur-merk' heeft op zichzelf immers weinig waarde, als er niet op één of andere manier een markt-selectie tussen trainers met en zonder licentie plaatsvindt. Bij een bevoegdheidsregeling wordt deze formeel afgedwongen.

Bij de verkenning onder Europese voetbalbonden (Lucassen & Hoekman 2007) is gebleken dat een licentiestelsel voor trainers als middel ter bevordering van de kwaliteit van voetbalbe-geleiding vrij algemeen voorkomt bij voetbalbonden in Europa en in verschillende Angelsak-sische landen. Deze licentiesystemen worden echter vooral toegepast voor trainersfuncties op hogere competitieniveaus en binnen het betaald voetbal. Het licentiesysteem van de KNVB is in vergelijking met die van de andere onderzochte bonden uitgebreid. In Canada en Australië wordt gewerkt met sporttakoverschrijdende trainerslicentie en/of database.

Op basis van een inventarisatie van het gebruik van trainerslicenties als onderdeel van kwaliteitsbeleid in 2001 concludeerde de NFWS (Hoogendam & Krikke 2001) dat van de 36 onderzochte sportbonden de helft werkt met trainerslicenties in één of andere vorm. Bij slechts acht hiervan maakt de verplichting tot het volgen van bijscholingen deel uit van de eisen voor verlenging van de licentie. Slechts bij een klein aantal organisaties werkt het systeem naar tevredenheid. De redenen waarom systemen niet goed functioneren zijn:

- het ontbreken van controle en sanctiemogelijkheden;
- een onvoldoende bijscholingsaanbod;
- onvoldoende capaciteit om de regeling daadwerkelijk uit te voeren, waardoor veel regelin-gen slechts 'op papier' bestaan.

Bonden zagen het verstrekken van een (tijdelijke) licentie soms primair als een maatregel om het deelnemen aan bijscholingsactiviteiten te stimuleren. De laatste jaren lijkt op dit vlak een verschuiving waarneembaar. Verschillende sportbonden (Gymnastiekunie, Atletiekunie) zijn de licenties voor trainers veel nadrukkelijker gaan gebruiken om op de kwaliteit van het verenigingsaanbod te sturen. In risicodragende takken van sport, zoals sportschieten, is dit proces versterkt doordat andere partijen (overheden, verzekeraars, consumenten) de verenigingen in toenemende mate aansprakelijk houden. Een licentieregeling kan met name voordelen hebben bij:

- risicovolle sporten;
- sporten waar relatief veel betaalde trainersfuncties zijn;
- wanneer er sprake is van vrije beroepsuitoefening (NOC*NSF 2001b).

Deze inzet vergt wel een sluitende registratie van de trainers en daadwerkelijke sanctionering van het overtreden van de regels of het niet voldoen aan bijscholingsplichten. In licentieregelingen in andere landen zijn in dit opzicht interessante elementen aangetroffen, zoals het gebruik van een 'trainerspas' en de (online) registratie van gevolgde activiteiten voor bekwaamheidsontwikkeling in een logboek.

6.3.2 Certificering van sportaanbieders in enkele Europese landen

Het stimuleren van de kwaliteit van sportbegeleiding kan ook gebeuren door maatregelen gericht op de organisaties die het aanbod verzorgen. Bij de verkenning hiervan onder de Europese voetbalbonden bleken verschillende hiervan te werken met clubcertificaten die op basis van vrijwilligheid kunnen worden verkregen. De certificaten richten zich met name op het jeugdvoetbal en betaald voetbal. We bespreken een aantal initiatieven die op dit terrein in Duitsland, België en Engeland zijn genomen en gaan daarbij na welke aandacht daarbinnen uitgaat naar de kwaliteit van begeleiders bij sportbeoefening.

6.3.3 Clubcertificering in Duitsland

In vergelijking met Nederland, België en Engeland zijn landelijke initiatieven gericht op de introductie van kwaliteitszorg in de sportsector in Duitsland relatief laat op gang gekomen. Een van de redenen is ongetwijfeld dat het sportbeleid voornamelijk op het niveau van de afzonderlijke deelstaten en van gemeenten wordt gevormd. In 2006 werd het 5e Congres voor Sporteconomen in Keulen volledig aan dit thema gewijd. De 45 gepresenteerde papers gaven een indruk van de manier waarop de voorgaande jaren aan dit thema was gewerkt. Bijna zestig procent van de bijdragen had betrekking op kwaliteitsbevordering in commerciële segmenten van de sport: topsport, mediasport, fitness en sportartikelenindustrie (Horch et al. 2006). Daarbij moet worden aangetekend dat de beroepssport in Duitsland in vergelijking met Nederland aanzienlijk groter is. Ongeveer een kwart betrof soortgelijke initiatieven voor de actieve breedtesport. In deze paragraaf beperken we ons tot een beschrijving van een tweetal van die initiatieven.

Sport pro Gesundheit

Op het gebied van gezondheidsbevordering door sport is halverwege de jaren negentig al de basis gelegd voor kwaliteitsstimulering en -bewaking. Het betreft de inzet van sport(verenigingen) voor gezondheidsbevordering. Initiatieven om bij sportclubs gezondheidsprogramma's op te zetten werden al langer gesteund door Duitse zorgverzekeraars. De programma's zijn voornamelijk gericht op preventie door beweging, onder meer voor hart- en vaatziekten, rugklachten en stress, en op conditieverbetering. De ontwikkeling van preventieve programma's werd intensief begeleid door universiteiten en medische autoriteiten (de

Bundesärztekammer). Na een proefproject in Berlijn is in 2000 op aandrang van de verzekeraars door de Deutscher SportBund (DSB) het keurmerk 'Sport pro Gesundheit' voor de programma's ingevoerd. De betreffende programma's moeten aan de volgende kwaliteitscriteria voldoen (Deutscher SportBund 2000) (Brehm 2002):

- overkoepelende doelstelling: ontwikkelen van een gezonde levensstijl;
- doelgericht pakket van activiteiten, gespecificeerd naar doelen, doelgroepen en werkwijzen;
- gekwalificeerde begeleiders die een specifieke vervolgopleiding hebben gevolgd (Übungsleiter(in) 'Sport in der Prävention');
- uniforme organisatiewijze;
- preventief vooronderzoek;
- regelmatige informatie en feedback;
- kwaliteitsborging en -evaluatie;
- lokale inbedding en verbinding, zowel binnen de sport als binnen de gezondheidszorg.

Terwijl in 2000 al 8.000 programma's in verenigingen werden aangeboden, konden tot 2007 10.000 activiteiten worden gecertificeerd en bestaat het totale aanbod in 2010 uit 18.000 gecertificeerde activiteiten bij 8.000 verenigingen. Overigens geeft bijna dertig procent van de sportverenigingen in Duitsland aan een aanbod te verzorgen van gezondheidsbevorderende activiteiten (Breuer & Wicker 2011).

De kwalificatie van de begeleiders wordt als een cruciaal element in de kwaliteitsbeoordeling en -borging beschouwd. Voor het verkrijgen van een licentie is vereist dat begeleiders een door de Deutsche Olympische Sportbund erkende vervolgopleiding 'Sport in der Prävention' hebben afgerond. Deze opleiding bestaat uit een basisprogramma en ten minste één daarop aansluitende specialisatie modules gerelateerd aan bepaalde aandoeningen of specifieke leeftijdsgroepen. De gezamenlijke studieduur van basisopleiding en specialisatie bedraagt minimaal 180 uur. Voor het behoud van de licentie is regelmatige bijscholing vereist. Tussen 2000 en 2010 verkregen ruim 35.000 sportleiders de licentie 'Sport in der Prävention'.^{lxiv}

Kengetallensysteem voor sportverenigingen

Een recent initiatief in Nordrhein-Westfalen betreft de ontwikkeling van een kengetallensysteem voor grote (omni)sportclubs. Initiatiefnemers zijn het sportmanagementinstituut van de Universiteit Remagen en de sportfederatie van NRW.^{lxv} Het systeem, dat is gebaseerd op de principes van de balanced scorecard (BSC, Kaplan & Norton 1992), maakt het mogelijk de dynamische ontwikkelingen in de clubs beter te volgen en te sturen. De berekende kengetallen geven op zichzelf al de nodige objectieve informatie over sterke en zwakke kanten van de vereniging. Het hanteren van een beperkt aantal kengetallen bevordert bovendien het overzicht over een complex geheel. Door de kengetallen over meerdere jaren te analyseren kunnen de ontwikkelingsmogelijkheden en verbeterpunten duidelijker in beeld worden gebracht. Daar-

naast vereenvoudigen de kengetallen het in evenwicht brengen van de verschillende afdelingen van de vereniging. In Duitsland komen omniverenigingen veelvuldiger voor dan in Nederland. Door het gebruik van kengetallen wordt systematische vergelijking met soortgelijke clubs mogelijk (benchmarking). Het kengetal van de beste onderneming kan als benchmark worden gezien, de waarde van de 'best practice' op dat moment. In navolging van de BSC-methode worden 26 kengetallen berekend over vier perspectieven (tabel 6.1):

- het financiële perspectief;
- het innovatieperspectief;
- het perspectief van werkprocessen;
- het leden- en klantenperspectief.

Tabel 6.1 Overzicht kengetallen voor sportverenigingen (ontleend aan Thieme 2006)

Finanzperspektive	Innovationsperspektive	Prozessperspektive	Mitglieder und Kundenperspektive
Relative Mitgliedsbeiträge	Verberuflichungsquote	Flächennutzungsgrad der Gesamtanlagen	Mitglieder-/Kundenwachstumsrate
Innenfinanzierungsgrad	Durchschnittlicher Arbeitszeit der Hauptamtlichen	Flächennutzungsgrad der Vereisanlagen	Austrittsrate Allgemein
Schulden je Mitglied	Qualifikationsgrad der Hauptamtlichen	Eigennutzungsanteil an Sportstätten	Austrittsrate Neumitglieder
Personalkosten je Mitglied	Humankapital-Investitionen beim Hauptamt	Betreuungsgrad	Durchschnittliche Vereinszugehörigkeit
Zahlungsmoral	Wachstumsrate Sachanlagen	Mitgliederakquisition durch Probetraining	Medienpräsenz
Ausgabendeckungsgrad	Angebotsaktualität der Kurse	Erreichbarkeitsgrad	Durchdringung Zielsegment
	Nachhaltige Angebotsaktualität der Kurse	Kommunaler sportpolitischer Einfluss	

Voor elk van de 26 kengetallen is vastgelegd hoe het is gedefinieerd, hoe het wordt bepaald, welke betekenis eraan kan worden toegekend en welke conclusies kunnen worden getrokken uit het stijgen, gelijk blijven of dalen van het desbetreffende kengetal. De kengetallen worden in beginsel één maal per jaar berekend, bijvoorbeeld op basis van het jaarverslag en de jaarrekening. Opvallend is dat op het vlak van personeelsbeleid voornamelijk wordt gekeken

naar betaalde medewerkers. Van de 91.000 Duitse sportverenigingen heeft maar een derde ook betaalde medewerkers (Siegel 2009).

Uit de eerste ervaringen blijkt dat met het in beeld brengen van de totale reeks een tijd-beslag van ongeveer vijf uur gemoeid is (Thieme 2006). De beschikbaarheid van de relevante gegevens bepaalt in belangrijke mate of alle kengetallen kunnen worden berekend. Heeft de club een breed scala aan doelstellingen, dan zijn vaak meer kengetallen per perspectief nodig.

6.3.4 Clubcertificering in België (Vlaanderen)

Sinds 1999 staat kwaliteitsbevordering, in het bijzonder binnen de georganiseerde jeugdsport, centraal in het Vlaamse sportbeleid, vooral door toedoen van de opeenvolgende Vlaamse ministers van Sport Martens, Sauwens en Anciaux. Sauwens vaardigde in 1999 een nieuw decreet op de sportfederaties uit dat deze verplichtte om aan kwaliteitszorg te gaan doen en stelde daar ook de financiële middelen voor beschikbaar. De noodzaak van effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit werd daarmee erkend, ook in de sport (Martens 1997). Aansluitend hierop hebben de minister en het Commissariaat-Generaal voor de Bevordering van de Lichamelijke Opvoeding, de Sport en de Openluchtrecreatie (Blos) het initiatief genomen om de sportclubs en de sportfederaties te helpen bij het opzetten van systemen van kwaliteitszorg in het algemeen en in de jeugdsport in het bijzonder. In opdracht van beide instanties hebben medewerkers van de Vrije Universiteit Brussel onder leiding van De Knop en Van Hoecke IKSport ontwikkeld. IKSport staat voor: Integrale Kwaliteitszorg Sportclubs (De Knop 2000a). Het betreft hier duidelijk een voorbeeld van een TQM-aanpak.

IKSport kan worden beschouwd als een afgeleide van het Instrument voor Kwaliteitsevaluatie van Gymnastiekclubs (IKGym), het sportspecifieke evaluatie- en registratiesysteem dat tussen 1996 en 1998 is ontwikkeld in opdracht van de vier Vlaamse turnfederaties en het Blos (Van Hoecke 2000; Van Hoecke & Knop 1998).

Het IKGym-systeem, dat inmiddels bijna vijftien jaar wordt gebruikt, bestaat uit een aantal verschillende elementen: externe auditing en advies door een IKGym-coach, een kwaliteitsslabel en benchmarks voor vergelijkbare clubs en waardecheques voor het doorvoeren van verbeteracties. Het auditsysteem is op basis van een 'human service' kwaliteitsconcept ontwikkeld in nauw overleg met de clubs en bevat naar gelang de doelstelling van de gymnastiekclub (prestatief, recreatief of evenwicht) en haar activiteiten andere accenten en gewogen criteria.^{lxvi}

Tijdens een IKGym-audit worden zowel de aspecten van de algemene clubwerking als de uitvoering van de aangeboden disciplines gecontroleerd. Clubs die aan de minimale kwaliteitsnormen voldoen behalen dan het IKGym-kwaliteitslabel (management) of IKGym+-label (activiteiten). Op organisatorisch niveau wordt een club geëvalueerd op zeven verschillende aandachtsgebieden of aspecten van het verenigingsmanagement:

- strategische planning en beleid, waarbij onder meer wordt stilgestaan bij de volgende strategische vragen: Heeft de sportclub een duidelijke missie of visie en bestaat er een concreet beleidsplan om de vooropgestelde doelstellingen te realiseren?

- procedures en interne communicatie: hierin wordt gepeild naar de informatiesystemen voor diverse doelgroepen en naar de operationele, ondersteunende procedures die een effectieve werking mogelijk moeten maken;
- externe communicatie en image building: centraal staat hierbij de vraag of er voldoende aandacht besteed wordt aan het creëren van een bepaald imago en het onderhouden van externe relaties;
- clubsfeer en cultuur: deze checklist bevat verschillende concrete elementen die kunnen bijdragen tot een goede club- en/of groepsgeest, wat de betrokkenheid en de loyaliteit van de leden ten aanzien van de club sterk beïnvloedt;
- bestuur en structuur: hierbij is de centrale vraag: Hoe is de verdeling van de administratieve en organisatorische functies, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden geregeld en leidt dit tot effectief en efficiënt management?
- human resources management: deze dimensie, die hoofdzakelijk gericht is op de ‘personele voorzieningen’, wordt als één van de belangrijkste onderdelen van de ‘clubaudit’ beschouwd, aansluitend bij de ISO-richtlijn 9004/2 voor dienstverlenende organisaties. Met deze criteria wordt gepoogd te achterhalen of de beschikbare ‘resources’ (mensen en materiaal) optimaal worden ingezet en of er een gunstig werkklimaat heerst, waarin medewerkers gemotiveerd en gestimuleerd worden om hun taak zo goed mogelijk uit te voeren;
- effectiviteit: hierbij wordt nagegaan of de resultaten van de club positief zijn, uitgaand van de missie (recreatie, prestatie of een evenwicht tussen beide), en worden bereikte resultaten gemeten, zoals ledenverloop, rekrutering, sportieve prestaties, financiële gezondheid en aandeel gediplomeerde trainers.

Op het operationele niveau worden de verschillende activiteiten die worden aangeboden door de gymnastiekclubs beoordeeld op basis van evaluatiecriteria, die volgens de betrokken partijen (aanbieders en gebruikers) de technische en functionele kwaliteit bepalen van de dienstverlening. De evaluatie richt zich op vier elementen:

- trainers: waarin onder meer gepeild wordt naar de kwalificatie, sportervaring en expertise als coach van respectievelijk de hoofdtrainer, de zelfstandige trainers en de assisterende begeleiders. Hierbij wegen de specialisatie en ervaring als coach evenredig zwaarder met het competitieniveau, ten opzichte van de pedagogische vereisten, die sterker de nadruk krijgen op recreatief niveau;
- aanbod: het aantal gymnasten per trainer, trainingsvolume, samenstelling van de groepen;
- accommodatie;
- product: waarbij toetspunten worden beoordeeld als de output of de effectiviteit van het trainingsproces, motiverende factoren en communicatie tussen trainer en gymnasten en ouders.

Sinds de introductie in 1998 werden ruim 500 audits bij gymnastiekclubs uitgevoerd, waarbij dit voor een aantal clubs een herhaalde audit betreft, omdat het certificaat een geldigheid heeft van drie jaar. Het aantal clubs dat aan het vereiste kwaliteitsniveau voor het IKGym-label voldoet^{lxvii} is sinds de start flink gestegen. Begin 2012 hadden 158 beoordeelde clubs een label behaald, waarvan 76 ook het pluslabel. Tussen 2004 en 2006 alleen al werden ruim 1.500 vormen van aanbod beoordeeld, waarbij voor bijna 1.100 op basis van een positief resultaat een licentie werd verleend. Bij de beoordeling van de cluborganisatie blijkt vooral het behalen van het vereiste niveau voor strategische planning en beleid een cruciaal element. Bij de beoordeling van het activiteitenaanbod is het vereiste opleidingsniveau en de ervaring van de trainer(s) veelal het doorslaggevende onderdeel. Als een interessant neveneffect van het gebruik van de audits bij gymnastiekclubs is geconstateerd dat de deelname vanuit deze clubs aan trainersopleidingen is gegroeid (Lucassen et al. 2007). De clubs zijn over het algemeen zeer positief over de invoering van de kwaliteitszorg (Van Hoecke 2003a). De IKGym-website (www.ikgym.be) is vrij toegankelijk en biedt daardoor alle geïnteresseerden de gelegenheid kennis te nemen van de scores van de gymnastiekclubs en zich op basis daarvan een beeld te vormen van hun kwaliteiten.

In het kader van het landelijke jeugdsportinitiatief werd van IKGym een meer algemeen model IKSport afgeleid dat gebruikt kan worden voor de evaluatie van de algemene clubwerking van sportclubs uit alle sporttakken. Het Bloso bood na 2000 elke Vlaamse sportclub met een jeugdafdeling de mogelijkheid om zich te laten evalueren met het IKSport-instrument. Ruim 1.600 clubs maakten hiervan gebruik (Van Hoecke 2003b). De methodiek bestaat uit een doorlichtingsinstrument met een bijbehorend handboek (De Knop 2000b). De werking en de (volledige) inhoud van de verschillende checklists behorende tot IKSport worden nader toegelicht in een afzonderlijke handleiding 'IKSport: Integrale Kwaliteitszorg Sportclubs' (De Knop 2000a). Bedoeling is dat alle geïnteresseerde clubs zicht krijgen op de sterke en zwakke punten van het algemene functioneren van hun club en dat hen daarbij ook concrete ideeën en suggesties worden aangereikt om dat functioneren in de toekomst te verbeteren. De doorlichting gebeurt met behulp van een uitgebreide geautomatiseerde enquête over het clubmanagement, die dezelfde zeven checklists met relevante, sportgerelateerde kwaliteitscriteria kent als IKGym (De Knop et al. 2004). Op aanvraag van een club komt een externe auditeur eenmalig op bezoek om de actuele situatie als ongebonden deskundige te analyseren. Om de betrouwbaarheid van de informatieverzameling te verhogen, is vereist dat er bij deze gelegenheid verschillende personen van de club aanwezig zijn. Zo dienen minstens twee bestuurs- of kaderleden, een interne (trainer) en een externe klant (sporter, ouder) aanwezig te zijn. Bovendien wordt aan de club vooraf een lijst toegezonden met 'tastbare' producten en bestaande documenten die men op de auditbijeenkomst ter controle dient voor te leggen. De combinatie van uitspraken van meerdere mensen en de toetsing aan de hand van concrete bewijzen moet de auditeur een stevige en voldoende geobjectiveerde basis geven voor zijn oordeelvorming. Alle verkregen informatie wordt tijdens de auditbijeenkomst meteen in de computer ingevoerd en verwerkt. Een vergelijking van de scores van de betrokken club met de gemiddelde scores van vergelijkbare clubs wijst vervolgens uit waar de club staat.

Na IKGym en IKSport zijn in dezelfde lijn nieuwe kwaliteitsinstrumenten ontwikkeld voor specifieke takken van sport. In 2003 zijn voor het eerst alle jeugdopleidingen van betaaldvoetbalclubs beoordeeld met het systeem QIKfoot. Aanvullende ondersteuning voor de clubs werd tot stand gebracht, zoals een handboek, een managementcursus en een permanente helpdesk. Als vervolg op deze doorlichting is het 'Professional Academy Support System' of het PASS-concept voor professionele jeugdopleidingen van sportorganisaties tot stand gekomen. Voor prestatiegerichte clubs betekent dit op de eerste plaats een optimalisering van de individuele opleiding van talentvolle spelers om een permanente doorstroming van de jeugdopleiding naar de eerste ploeg te bereiken. Op lager niveau zal het accent eerder liggen op het uitbouwen van een langetermijnrelatie met de jeugdspeler. Behalve in vlotte doorstroming dient een kwaliteitsvolle jeugdwerking te resulteren in tevreden en loyale verenigingsleden, die bereid zijn hun club een wederdienst te bewijzen.

Het conceptueel model werd in eerste instantie uitgewerkt voor teamsporten, zoals voetbal (Foot PASS), basketbal (Basket PASS), korfbal (Korf PASS) en ijshockey (Hockey PASS). Het PASS-model is opgebouwd rond acht kwaliteitsdimensies, die de kritische succesfactoren vormen voor het runnen van een jeugdopleiding. In het evaluatie-instrument zijn ze concreet gemaakt aan de hand van checklists met minimale en optimale kwaliteitsindicatoren, afhankelijk van de sporttak en de beoogde opleiding. De kwaliteitscriteria worden gemeten en resulteren in gewogen scores die een duidelijk beeld van het algemene kwaliteitsniveau van de jeugdopleiding en van de verschillende onderdelen geven (Van Hoecke et al. 2009).

Bij de beoordeling volgens het PASS-model komen de volgende kwaliteitsdimensies en subdimensies aan bod:

1. Beleid en strategie: missie en visie van de club inzake jeugdopleiding, strategische en financiële planning;
2. Organisatie: club- en opleidingsstructuur, verankering van de jeugdopleiding binnen de club en formele besluitvorming;
3. De opleiding als kernproduct: sportspecifieke opleidingsvisie, opleidingsplan en werk-instrumenten, organisatie van trainingen en wedstrijden, training- en speelgelegenheid, samenstelling van opleidingskernen, interne scouting en kenmerken van de sporttechnische staf;
4. Ondersteuning: medische, mentale, studie- en sociaal-maatschappelijke begeleiding;
5. Interne marketing en HRM: interne communicatie, gesprekken met ouders en spelers, clubgebeuren, profiel- en functieomschrijvingen, overleg en vorming, evaluatie en beloning;
6. Externe relaties en rekrutering: externe communicatie, samenwerkingsplannen, rekruteringsactiviteiten;
7. Accommodatie en materieel: algemeen beheer, wedstrijd- en oefenvelden, faciliteiten en materieel;

8. Effectiviteit: in deze laatste dimensie wordt, in functie van de specifieke doelstellingen van een bepaald type opleiding, gepeild naar het resultaat van de jeugdopleiding aan de hand van enkele prestatie-indicatoren (doorstroming, selecties, kwalificaties en diversen).

Belangrijk is dat het PASS-model steeds sportspecifiek en met oog voor de situationele context kan worden ingevuld. De sportbonden zien in dit instrument vaak een strategische tool om hun clubs op een uniforme en meer professionele wijze te laten werken. Om deze vertaalslag optimaal te laten verlopen, wordt gewerkt volgens een vast stramien, waardoor alle stakeholders (bond, clubbestuurders, jeugdcoördinatoren, etc.) in het ontwikkelingsproces kunnen worden betrokken. Die betrokkenheid vormt een fundamentele pijler van integrale kwaliteitszorg en blijkt onontbeerlijk voor het creëren van een draagvlak voor vervolstappen.

De Vlaamse IK-methodieken hebben ook belangstelling buiten eigen land gewekt. In 2001 is een Nederlandse versie van IKSport ontwikkeld en geïntroduceerd en de gymnastiekbond is gebruik gaan maken van IKGym. Verder zijn in Finland en Duitsland een vertaling van QIK-Foot en een kwaliteitsinstrument voor ijshockey ontwikkeld, die beide ook in een vorm voor amateurclubs zijn uitgewerkt.

6.3.5 Certificering van sportaanbieders in Engeland

De ontwikkeling van kwaliteitsmanagement in Engeland is uitgebreid onderzocht door Robinson (1999, 2003). De ontwikkeling van kwaliteitsmanagement in de negentiger jaren voor (publieke) sport- en recreatievoorzieningen in Engeland steunt volgens Robinson voornamelijk op drie motieven:

1. Kwaliteitsprogramma's zijn een resultaat van een toegenomen klantgerichtheid in lokale publieke vrijetijdsvoorzieningen;
2. Veel programma's vormden een directe reactie op de invoering van 'Compulsory Competitive Tendering' (verplichte openbare aanbesteding) in de publieke sector onder Thatcher, maar zijn ook krachtig gestimuleerd door het zogenaamde Best Value-beleid (Sport Engeland 1999a) van de daaropvolgende kabinetten onder Blair;
3. De programma's geven uiting aan een meer commerciële en professionele benadering van het management van vrijetijdsvoorzieningen door de in die periode daartoe aangestelde managers (Robinson 1999).

De toewijzing van de Olympische Spelen aan Londen in 2000 heeft in de daaropvolgende jaren geleid tot een reeks van investeringen in de sportsector, waarin overheden, sportfederaties en bedrijfsleven participeren (UK Cabinet Office 2002). De ontwikkelde programma's hebben niet alleen betrekking op topsport, maar ook op verbreding van de participatie, coaching en kwaliteitsbeleid (Department for Culture Media and Sport 2002). In het groeiende aantal in Engeland beschikbare kwaliteitssystemen kunnen systemen voor landelijke organisaties en voor lokale sportaanbieders worden onderscheiden. We beperken ons hier tot die voor lokale aanbieders.

QUEST

Na eerdere ervaringen met algemene kwaliteitssystemen zoals ISO9002, startte een subcommissie van de British Quality Association in het begin van de jaren negentig met de ontwikkeling van een sportspecifiek systeem op basis van het EFQM-model. Het originele Quest-kwaliteitsschema dat in september 1996 werd gelanceerd was erop gericht de managers van sportvoorzieningen te ondersteunen om hun hoge niveau van servicekwaliteit en hun inzet voor voortdurende verbetering voor hun klanten zichtbaar te maken. Het 'Quest Scheme for Facility Management' omvat 22 essentiële managementaspecten, verdeeld over vier kerngebieden (tabel 6.2).

Tabel 6.2 Analyse-elementen van het Quest Scheme for Facility Management en Quest Self-assessment Questionnaire

2000 Facility Management Review	2011 Self-Assessment Questionnaire
1. Service development and review a. Policy and strategy b. Activity programming and sports development c. Measurement and review d. Usage and finance	Strategy - Research and community engagement - Planning - Partnerships - Continuous improvement
2. Staffing a. Supervision and staff planning b. People management c. Management style	People - Managementsupport and leadership - People management and development
3. Customer relations a. Customer care b. Research c. Customer feedback d. Advertising and promotion e. Reception f. One-off bookings	Delivery - Delivery planning and procedures - Health and safety management - Customer relations - Marketing
4. Facilities operation a. Service planning, delivery and control b. Cleanliness c. Housekeeping d. Maintenance of buildings, plant and equipment e. Environmental control f. Changing rooms g. Health and safety management h. Inspection of service quality	

Aan het Quest Scheme is een accreditatie verbonden. Om die te verkrijgen doorlopen de betreffende ondernemingen een proces in drie fasen, dat start met een zelfbeoordeling met behulp van een Self-assessment Quality Questionnaire. De vragenlijst maakt deel uit van een beschikbaar ondersteuningspakket, waarin ook de beoordelingscriteria, kwaliteitsprincipes, referentiedocumenten en richtlijnen voor 'good practice' zijn opgenomen. Vervolgens vindt een externe beoordeling plaats door een officiële Quest Assessor, inclusief een bezoek door een 'mystery customer'. Na toekenning van het certificaat voor twee jaar vindt nog een jaarlijks monitoringsbezoek plaats. Daarna moet een volledige herbeoordeling worden aangevraagd.

Naast het Quest Scheme for Facility Management is er een kwaliteitsschema ontwikkeld voor (gemeentelijke) centra voor sportontwikkeling (Quest Sport Development standards). Dit schema werd in 1999 geïntroduceerd. Beide kwaliteitsschema's zijn behoorlijk succesvol ingevoerd. Het aantal geregistreerde (gemeentelijke) centra voor sportontwikkeling bedroeg in 2004 al 42 (Lane 2004; PMPConsult 2003). Het aantal geaccrediteerde sportvoorzieningen was in 2011 gegroeid tot 850.

In 2011 is het Quest Facility Scheme herzien met het oog op het stimuleren van continue verbetering bij voorzieningen^{lxviii}. Kern van het nieuwe schema vormt het werken met drie niveaus van assessment: Quest Entry, een eendaagse operationele beoordeling van kleinere centra; Quest Plus, een tweedaagse doorlichting van het operationeel functioneren en verdiepen van onderdelen naar keuze; en Quest Stretch, bestaande uit een verrassingsvisite van een dag aangevuld met analyses van de wijze waarop het centrum resultaten en effecten meet.

Niet alleen is er een flink aantal afnemers van Quest, het blijkt ook tot betere prestaties te stimuleren. Bij een tussentijdse evaluatie van het Quest-schema werd geconstateerd dat de gemiddelde scores voor de voorzieningen redelijk zijn: de beoordeelde voor Facility Management scoorden gemiddeld 66 procent, die voor Sport Development 69 procent. Verschillende organisaties hebben al een tweede of derde audit doorlopen en blijken in de tussentijd vooruitgang te boeken: negen sportdevelopmentteams presteerden gemiddeld acht procent beter in de vervolfbeoordeling. Van de beoordeelde op facility management ging 72 procent vooruit bij herbeoordeling, gemiddeld met vier procent tussen de beide audits (Lane 2004).

Sport England National Benchmarking Service

Een sleutelement van het moderniseringsbeleid dat de regering Blair in 1998 startte was Best Value. Best Value is het streven naar voortdurende verbetering van kwaliteit en prijs van alle lokale diensten die aan de lokale bevolking worden geleverd. Om vergelijking tussen gemeenten mogelijk te maken ('Compare') werd een serie prestatie-indicatoren voor lokale dienstverlening ontwikkeld, en op die basis een benchmark voor zwembaden en sportcentra (Robinson 2003). De National Benchmarking Service richt zich op gemeentelijke sporthallen en zwembaden. De centra worden in het onderzoek opgedeeld in verschillende 'families' op basis van grootte, locatie en het pakket aangeboden voorzieningen. De prestaties worden bepaald met behulp van ruim 35 prestatie-indicatoren verdeeld over vier gebieden: toegankelijkheid van de voorzieningen, in het bijzonder voor achterstandsgroepen, financiële prestaties, benuttings-

prestaties en klantenbeoordelingen. Voor elke indicator worden de scores berekend waarboven zich 25 procent, vijftig procent en 75 procent van de centra bevindt en als benchmark gebruikt. In een evaluatieve analyse van de eerste peiling onder 155 centra zijn Robinson en Taylor positief over de gebruikswaarde van het benchmarkingonderzoek als basis voor de rationele planning van een betere dienstverlening. Sterkten en zwakten van ieder centrum worden zichtbaar, zowel in absolute als in relatieve zin, en managers kunnen op basis van de scores duidelijk doelen stellen waarop zij verbeteracties richten. Door de gedifferentieerde set indicatoren wordt een belangrijk risico van prestatiemeting ondervangen, namelijk dat de aandacht uitsluitend uitgaat naar wat meetbaar is en dat alle andere zaken uit het zicht raken (Robinson & Taylor 2003).

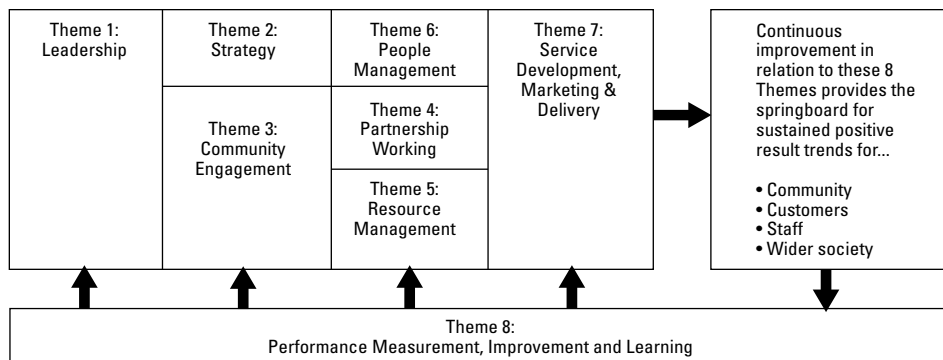
Culture & Sport Improvement Toolkit (CSIT) – a ‘Journey’, not a ‘Scheme’

De CSIT is een vervolg op de methodiek Towards an Excellent Service (TAES). Deze term introduceerden lokale beleidsvoerders voor sport en recreatie en hun partners die een excellente dienstverlening nastreven. “In particular the group were concerned about the sectors reception to the introduction of Best Value and Performance Management, and the potential impact of the emerging Comprehensive Performance Assessments” (TEAS-projectteam 2005). De methodiekontwikkeling is een particulier initiatief, maar wordt door Sport England en verschillende overheidsorganisaties ondersteund^{lxix}. CSIT richt zich vooral op de lokale aanbieders van sport en culturele activiteiten in de publieke sector. Deze aanbieders worden met nieuwe uitdagingen geconfronteerd. De afnemers ontwikkelen een ander behoeft patroon en andere levensstijl. Er is meer concurrentie met andere aanbieders. De financierende overheden willen de sector een grotere en meer zichtbare bijdrage laten leveren aan het beleid, in het bijzonder op het terrein van gezondheidsbevordering. Maar ook op andere beleidsgebieden worden sport en bewegingsrecreatie grote betekenis toegekend (sociale binding, leefbaarheid, wijkvernieuwing).

Uitgangspunt is een positieve houding tegenover verbetering: “All organisations have strengths and all have areas where improvement is necessary. The acceptance of this, without fear of failure, is vital for every organisation” (Sport England 2005). CSIT wordt niet beschouwd als een product of een certificeringsschema of -proces, maar opgevat als een ‘reis’ naar verbeteringen in alle aspecten van het functioneren van de organisatie, om uiteindelijk excellente resultaten te kunnen boeken. Dit is een continue onderneming, omdat er altijd wel ergens verbetering mogelijk is.

De analyse- en ontwikkelingsmethodiek van CSIT vertoont veel overeenkomsten met het EFQM-model voor kwaliteitsmanagement. Het analysekader bestaat uit acht elementen die bepalend worden geacht voor de kwaliteit van publieke dienstverlening, zoals weergegeven in figuur 6.3. De acht thema’s zijn gespecificeerd naar 32 criteria die voor dat thema het niveau van functioneren weergeven.

Figuur 6.3 Analyseschema Culture & Sport Improvement Toolkit (Local Government Group 2011)



CSIT omvat een serie instrumenten en methodieken voor de betrokken organisaties. Kern van de methode vormt een zelfbeoordeling en de ontwikkeling van verbeterplannen. Daarbij wordt volgens de principes van Demings PDCA-cirkel gewerkt. Het pakket omvat een self-assessment, een 360 graden feedbackoptie en een benchmark voor maatschappelijke organisaties. Ook een externe beoordeling op verschillende niveaus is mogelijk en het gebruik van peer-assessment en kwaliteitskringen wordt gestimuleerd. Ten slotte is in het pakket ook een 'Improvement Workbook for Civil Society Organisations' opgenomen dat door lokale partnerorganisaties kan worden gebruikt.

Clubmark

Clubmark is een kwaliteitslabel voor sportclubs dat in 2002 door Sport England werd geïntroduceerd. Daarmee wil de nationale sportautoriteit de waarden en inzet erkennen die door sportverenigingen worden gepleegd om een goede sportomgeving voor jonge sporters te realiseren. Clubs die de jeugd stimuleren tot sportactiviteit, om hun talenten te ontwikkelen, en hen mogelijkheden bieden voor een leidinggevende rol en om zich levenslang aan sport te verbinden zijn essentieel voor de nationale sportinfrastructuur. Het label kan worden verleend aan clubs die op vier gebieden van functioneren voldoen aan minimumnormen (Sport England 2009). Beknopt weergegeven worden de volgende elementen getoetst:

- het activiteitenaanbod;
- kindgerichte coaching en training;
- competitiedeelname;
- gekwalificeerde trainers;
- gebruikte accommodatie;
- plicht tot zorg en bescherming van kinderen en jongeren;

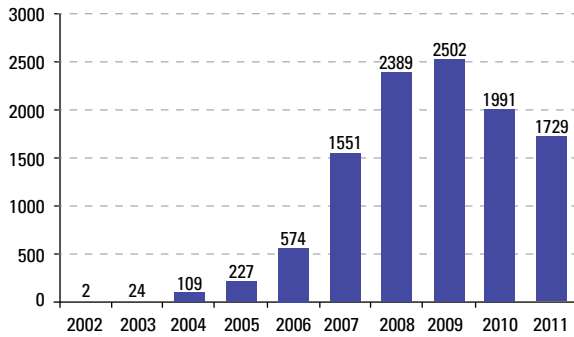
- bevorderen, beschermen en bewaken van welzijn van kinderen;
- gedragscodes voor trainers, officials en andere vrijwilligers;
- EHBO;
- noodprocedures en melding van incidenten en ongevallen;
- registreren van opkomst/aanwezigheid en medisch dossier;
- clubsfeer en lokale betrokkenheid;
- toegankelijkheid;
- statuten (non-discriminatie);
- gedragsregels voor ouders/verzorgers;
- gedragsregels voor jeugdleden;
- verenigingsmanagement;
- verzekeringen;
- lidmaatschap van de landelijke organisatie;
- overleg met ouders/verzorgers;
- jeugdlidmaatschap;
- samenwerking met scholen, jeugdwerk en lokale sportinstanties;
- beleidsplan.

De beoordeling en toewijzing van het label is in handen van 32 sportbonden en 35 regionale sportraden. Hoewel de omstandigheden en eigenschappen van takken van sport kunnen variëren verloopt de beoordeling steeds op dezelfde manier. Clubs moeten daarbij op alle punten bewijsstukken voor toetsing voorleggen. Eind 2010 heeft ook de Football Association haar verwante accrediteringsactiviteiten voor Charter Standard-clubs bij het Clubmark-systeem ondergebracht.

Het Clubmark-systeem moet garanderen dat de beoordelende partijen bij hun toewijzingswerk overeenkomstige criteria hanteren, zodat de minimumnormen en een consistente goede aanpak bij alle beoordeelde clubs in de praktijk worden gebracht. Daarnaast biedt het ouders en verzorgers houvast bij de keuze van een club voor hun kinderen, maakt de introductie van het keurmerk de erkende clubs zichtbaar en vormt het een kader voor kennisuitwisseling tussen betrokkenen ter verbetering van de kwaliteit.

Het label is in de afgelopen periode in hoog tempo ingevoerd (zie figuur 6.4). Begin 2012 waren ruim 11.000 geaccrediteerde clubs in een landelijk register opgenomen (<http://www.clubmark.org.uk/resources/clubmark-accredited-clubs-database>). Ruim 4.000 clubs waren met accreditatie bezig. In totaal telt Engeland naar schatting 150.000 sportclubs.

Figuur 6.4 Aantal voor Clubmark geaccrediteerde sportclubs per jaar tussen 2002 en 2011



Bron: Database Clubmark (bewerking auteur).

Binnen het accreditatiesysteem wordt aan de rol van coaches en begeleiders uitgebreid aandacht geschonken. De begeleiders hebben een sleutelrol in het realiseren van een passende trainingsomgeving en van een goed activiteitenaanbod voor de jeugd. Clubs moeten aantonen dat de bij jeugdactiviteiten betrokken trainers een passende kwalificatie hebben en dat het aanbod de ontwikkeling van de jeugdigen op een doelgerichte en verantwoorde manier bevordert. Zo moet duidelijk worden gemaakt hoe overtraining of onveilige trainingssituaties worden voorkomen. Ook toetst Clubmark de aandacht voor professionele ontwikkeling van trainers, zodat nieuwe inzichten, bijvoorbeeld rond 'long term athlete development', snel worden benut. Naast de vier meegewogen toetsgebieden vraagt het systeem bovendien aandacht voor vrijwilligersbeleid als een vijfde kerngebied van functioneren van sportclubs. Aandachtspunten daarbij zijn vrijwilligersmanagement, benoeming van een vrijwilligerscoördinator, rolomschrijvingen en informatiesets voor vrijwilligers.

6.3.6 Kwaliteitsmanagement wordt 'mainstream' in Europa

Het is duidelijk dat de Engelsen veel baat verwachten van gebruik van kwaliteitsbeleid in de sportsector. De voordelen van kwaliteitsmanagement worden steeds uitgebreid beschreven. Dit geldt niet alleen voor Engeland. Terugblikkend op de besproken initiatieven voor kwaliteitsverbetering in de sportsector in Europa is de term 'kwaliteitsexplosie' niet misplaatst. Werken aan kwaliteit is iets geworden waarmee veel instanties en organisaties in de sportsector zich graag verbonden zien en waar zij heil van verwachten. Zowel overheden als de particuliere sportorganisaties zijn meer belang aan kwaliteitsbeleid gaan hechten en hebben initiatieven genomen om dit te bevorderen. Opvallend is dat de organisaties methodieken voor kwaliteitsmanagement aanvankelijk vooral inzetten voor een bepaald facet van de sport, bijvoorbeeld vooral voor veiligheid of voor accommodaties. Daarbij werden door betrokken partijen verschillende accenten gelegd, door de sportorganisaties meer op de product- en pro-

ceskwaliteit, door de overheid meer op de maatschappelijke kwaliteit. Na 2000 worden meer integrale methodieken toegepast in de sportsector, waarin de totale kwaliteit van het functioneren wordt beoordeeld. Per saldo betekent dit meer aandacht voor de gebruikers- en maatschappelijke aspecten.

De ontwikkelingen in België en Engeland laten zien dat coördinatie en communicatie sleutelfactoren zijn bij de invoering van kwaliteitsmanagement in de sport. Coördinatie in de zin dat instanties die de regie voeren over het sportbeleid – of dit nu de regering is of een sportkoepel – zich sterk maken voor samenhangend kwaliteitsmanagement over een breed front. Ook het gebruik van integrale methodieken versterkt de samenhang, omdat de toetsingen op verschillende kwaliteitsaspecten aan elkaar kunnen worden gerelateerd. Het totaalbeeld bevat vaak meer prikkels om aan de kwaliteit te blijven werken, ook al scoort men op onderdelen nog zo goed. Op het communicatieve vlak vormt, naast het uitdrukkelijk uitdragen van het belang van kwaliteitsbeleid, vooral het openbaar maken van de voortgang en resultaten van de kwaliteitstoetsingen een belangrijke prikkel voor anderen. Men wil erbij horen en liefst beter voor de dag komen dan andere soortgelijke organisaties.

In het licht van ons centrale thema, de ontwikkeling van beleid voor sportleiders, hebben we een verkennende analyse gemaakt van certificerings- en licentiëringsinitiatieven voor sportleiders en voor de sportaanbiedende organisaties waarbinnen zij veelal werkzaam zijn. De ontwikkeling van certificeringsprogramma's voor sportleiders is een wereldwijd verschijnsel geworden, waarbij de onderlinge afstemming bijvoorbeeld in Europees verband na 1990 sterk is toegenomen. Terwijl in veel landen in de bevordering en bewaking van de kwaliteit van opleidingen voor sportkader wordt geïnvesteerd, is aan kwaliteitssystemen voor HR-beleid nog nauwelijks aandacht besteed.

Op het gebied van de certificering van sportaanbieders is een geleidelijke ontwikkeling zichtbaar. Clubscans werden aanvankelijk vooral toegepast als een instrument voor bewustwording en om clubs te prikkelen om gerichte verbeteringen in het eigen functioneren door te voeren. In sommige takken van sport wordt de doorlichting nu gekoppeld aan een kwaliteitstabel of keurmerk. Dit versterkt de externe profilering van de desbetreffende verenigingen in een marktsituatie waarin de concurrentie geleidelijk toeneemt. Het verwerven van een certificaat gebeurt echter nog steeds op vrijwillige basis. Een verplichting die leidt tot een strikt vergunningenstelsel zien we in de sport niet en komen we ook in andere bedrijfstakken maar beperkt tegen. De mate waarin dit tot stand komt is mede afhankelijk van de opstelling van andere marktpartijen, bijvoorbeeld subsidiërende overheden, die het bezit van een certificaat verplicht kunnen stellen voor het mogen uitvoeren van bepaalde werkzaamheden. Dit is vooral bij risicodragende activiteiten veelvuldig het geval.^{1xx}

In de verzamelde en geanalyseerde integrale methodieken voor kwaliteitszorg, die vaak zijn toegespitst op een bepaald type sportaanbieders, zoals sportverenigingen, zwembaden en sporthallen of fitnesscentra, komt de component kwaliteit van trainer/coaches en begeleiders vrijwel steeds terug. Bij de kwaliteitsinitiatieven voor deelsectoren blijft wel pluriformiteit

in aanpak zichtbaar, bijvoorbeeld in het naast elkaar aanbieden van verschillende beoordelingssystemen voor dezelfde typen organisaties. Tot op zekere hoogte is die variëteit ook wel vanzelfsprekend, gelet op de veelvormigheid van de sportsector als geheel. Die variatie kan echter ook tot problemen leiden, bijvoorbeeld voor de lokale overheid, wanneer die een meer uniforme toetsing van de kwaliteit van aanbieders zou wensen.

Wat de inzet van kwaliteitsbevorderende programma's en methodieken uiteindelijk oplevert is nog nauwelijks onderzocht. Na een review van publicaties over de evaluatie van coach certification of opleidingsprogramma's concludeert Lyle in 2007 dat hier weinig goed onderzoek naar is verricht. Eigenlijk is niet vastgesteld of de coachopleidingen leiden tot betere coaches. Wel zijn programma-inhouden beoordeeld en worden allerlei adviezen gegeven over hoe sportleideropleidingen zouden moeten worden ingericht. Het achterwege blijven van effectonderzoek heeft deels te maken met de complexiteit van coachen als vak: "a complex human interaction in a highly contextualised and 'difficult' set of circumstances" (Lyle 2007: 93). Maar ook de grote verscheidenheid en gelaagdheid van de functies speelt een rol, net als de sportspecifieke eigenheid, de combinatie van vrijwilligers en professionals, en de zeer verschillende beoogde 'outcomes' (participatie, prestatie, gezondheid).

De weinige beschikbare evaluaties van de toepassing van kwaliteitssystemen voor sportaanbieders laten zien dat zij organisaties inderdaad prikkelen tot kwalitatief beter functioneren, maar er worden ook beperkingen geconstateerd. Zo hebben de ingevoerde systemen vaak maar een beperkt bereik onder de beoogde gebruikers. Er zijn ook potentiële risico's en nadelige effecten. Onder meer Robinson wijst daarop, op grond van onderzoek naar de wijze van invoering van kwaliteitsmanagement in Engeland (Robinson 2002). Volgens haar blijft de vraag of kwaliteitsmanagement, dat van oorsprong sterk aan commercieel succes is gekoppeld, een geschikte strategie is voor management in het publieke domein. Zij noemt twee hoofdpunten:

- a. Gegevens wijzen op het ondergraven van de sociale doelstellingen van vrijetijdsvoorzieningen als gevolg van het inherente commercieel karakter van kwaliteitsmanagement en de daaraan gekoppelde technieken (o.a. Quest);
- b. Om voorzieningen van hoge kwaliteit te realiseren wordt vooral aandacht besteed aan de verwachtingen en behoeften van betalende klanten, met mogelijk uitsluitende effecten voor andere klantgroepen. Dit terwijl de belangrijkste reden voor overheidssubsidie aan de vrijetijdsvoorzieningen gelegen is in de toegankelijkheid voor iedereen.

Toch blijkt juist door de overheid in Engeland na 2000 de inzet van kwaliteitssystemen bij publieke sportvoorzieningen verder geïntensiveerd, waarbij Houlihan & Green aantekenen dat dit gepaard gaat met toenemende verantwoordingsdruk en dat daarbij de 'autonomie' van uitvoerenden "is currently circumscribed by a series of targets tightly 'controlled' by central

government" (Houlihan & Green 2009: 15). Na deze internationale verkenning van kwaliteitsbeleid voor de sportsector richten we de blik opnieuw naar Nederland.

6.4 Kwaliteitsbeleid in de Nederlandse sport: de KNVB als case

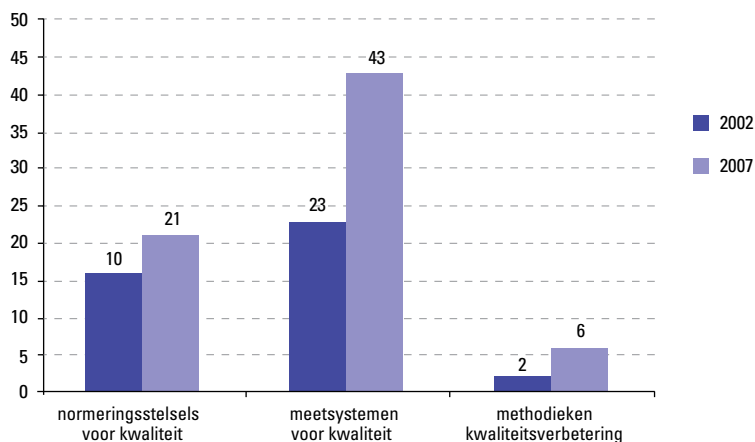
Expliciet kwaliteitsbeleid in de Nederlandse sector van sport en bewegen is van relatief recente datum (Lucassen 2004; Lucassen et al. 2007; Van Bottenburg 1997; Van den Heuvel & Bottenburg 2001; Van Hoecke & Knop 1998). In een onderzoek onder landelijke sportorganisaties net na de eeuwwisseling constateerden de onderzoekers dat slechts in negen van de 21 onderzochte landelijke organisaties sprake was van een expliciet kwaliteitsbeleid. Meestal werd het belang van kwaliteit en kwaliteitsbeleid slechts kort benoemd in de beleidsplannen. "In het algemeen hanteren de landelijke sportorganisaties het begrip kwaliteit niet als richtinggevend concept voor het gehele beleidsplan, maar toegespitst op onderdelen" (Van den Heuvel & Bottenburg 2001). De afgelopen tien jaar is de ontwikkeling van dit beleid echter in een versnelling geraakt en is sprake van een doorbraak van kwaliteitsbeleid in de sportsector (Lucassen et al. 2007).

Hoewel er in 2000 bij de sportbonden geen sprake was van expliciete kwaliteitsstrategie werd op onderdelen wel op kwaliteit gestuurd. Gerelateerd aan de in hoofdstuk 1 geschetste indeling in product-, proces-, gebruikers- en maatschappelijke kwaliteit, lag het accent daarbij op gebruikers- en proceskwaliteit. Bij de verbetering van de gebruikerskwaliteit neemt verbreding van het sportaanbod en productdiversificatie een belangrijke rol in, bij de verbetering van de proceskwaliteit is veel aandacht voor verenigingsondersteuning in combinatie met accountmanagement, bij verbetering van de productkwaliteit staat deskundigheidsbevordering van trainer/coaches en arbiters/juryleden centraal en de verbetering van de maatschappelijke kwaliteit staat vooral in het teken van de kwaliteit van de medische zorg en blessurepreventie. In 2007 analyseerden we de ontwikkeling van kwaliteitssystemen voor de sport in Nederland op basis van de in paragraaf 6.2 gemaakte onderscheiding tussen methodieken voor normering, meting en verbetering. Figuur 6.5 geeft een beeld van de hoeveelheid beschikbare kwaliteitsinstrumenten in 2002 en 2007 en laat zien dat in die relatief korte periode sprake is van een verdubbeling van dergelijke systemen.

Hoewel er groeiende aandacht bestaat voor kwaliteitsverbetering bij de landelijke sportorganisaties, wordt in 2007 nog niet vaak gewerkt met vormen van certificering en externe toetsing.

De situatie ten aanzien van kwaliteitsbeleid bij de KNVB eind 20^{ste} eeuw was niet anders dan die hiervoor voor alle bonden geschetst. In het beleidsplan amateurvoetbal 1996-2000 wordt wel relatief vaak expliciet melding gemaakt van kwaliteitsbeleid^{xxi}. Een van de belangrijke uitgangspunten van de KNVB is kwaliteitsverbetering van de voetbalsport. Men hanteert daarbij het begrip voetbalkwaliteit, dat als een paraplu boven de bondsactiviteiten hangt. Hieronder vallen in principe alle activiteiten en maatregelen die de KNVB wil nemen.

Figuur 6.5 Beschikbare kwaliteitssystemen binnen de sportsector in 2002 en 2007 (Lucassen 2007a; Lucassen et al. 2007)



Wat de gebruikersgerichte kwaliteit betreft heeft de bond vooral op vernieuwing van het aanbod ingezet, waarmee de KNVB tegemoet wil komen aan de veranderende wensen van voetballers. Tabel 6.3 geeft een overzicht van de introductie van enkele nieuwe voetbalvormen in de afgelopen decennia.

Tabel 6.3 Voetbalspelvormen naar startjaar KNVB-competitie

Schoolvoetbal	1906
Pupillenvoetbal	1950
Zaalvoetbal	1968
Vrouwenvoetbal	1972
G-voetbal - senioren	1984
Vier tegen vier (jeugd)voetbal	1984
Gemengd voetbal	1986
G-voetbal - jeugd	2005
Straatvoetbal (i.s.m. Meedoen Alle Jeugd door Sport) gemeenten)	2007
Beachvoetbal	2008
45+-voetbal	2008
35+-voetbal	2010

Hoewel de bond zelf vaak het voortouw neemt bij de introductie van de nieuwe vormen zijn het uiteindelijk de clubs die het aanbod realiseren. Maar in de ogen van de bond moet meer gebeuren:

Anno 2007 zijn de meeste leden niet meer tevreden te stellen met louter een wedstrijd in het weekeinde. Voetbalclubs dienen daarom creatief te zijn tijdens voor- en najaarsvakanties, tijdens winter- en zomerstop, op woensdagmiddagen en op trainingsdagen. (...) Extra voetbalactiviteiten zijn van belang voor verenigingen die hun leden méér willen bieden dan de gebruikelijke wedstrijden en die daarmee ook willen aansluiten op situaties die in die wedstrijden voorkomen. Een aansprekend voorbeeld van extra voetbalactiviteiten is 4 tegen 4, in principe bedoeld voor álle voetballende leden van de club. (KNVB 2007: 3)

Vanaf het midden van de jaren negentig stimuleert de KNVB verenigingen ook om probleemgedrag bij voetbalactiviteiten tegen te gaan (fair play, racisme, blessurepreventie) en daarmee aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid tegemoet te komen. Bevorderen van maatschappelijk verantwoord ondernemen is voor de beleidsperiode 2009-2014 een van de belangrijkste beleidsambities van de KNVB (KNVB 2009).

Op het vlak van proceskwaliteit krijgt de verenigingsondersteuning bij de KNVB veel aandacht. Volgens het Beleidsplan amateurvoetbal 1996-2000 gaat het bij de verenigingsondersteuning ('clubondersteuning') om het optimaliseren van de kwaliteit van het clubniveau. Dit moet zowel intern (bonds bureau en districts niveau) als extern (het verenigingsniveau) plaatsvinden. Op het bonds bureau zou men voortdurend kwaliteitsonderzoek moeten verrichten om te komen tot eventuele beleidsaanpassingen. De manier waarop dit centrale kwaliteitsonderzoek vorm moet krijgen wordt in het plan niet toegelicht. Zijn de formuleringen in dit beleidsplan nog redelijk vaag, in het meerjarenplan 2004-2008 is een verdere uitwerking en concretisering te vinden en opteert de KNVB voor kwaliteit op maat (KNVB 2004).

De KNVB steekt na 2000 veel energie in het opzetten van een serie digitale hulppakketten voor verenigingen die tegelijkertijd ook informatie voor de bond zelf opleveren (sportlink-club). Sinds 2007 beschikt de bond bovendien over een ledenpanel met ongeveer 10.000 deelnemers dat voor peilingen wordt ingezet en over services op afstand via gebruikersgerichte websites voor bestuurders, trainers en arbiters en via een uitgebreid digitaal kenniscentrum.

De ondersteuning van de verenigingen ter plekke heeft in de praktijk vorm gekregen door de aanstelling van medewerkers clubondersteuning en regiocoaches bij de KNVB-districten, waarvan er in 2005 al 226 actief waren. Voor verenigingen betrokken bij specifieke product vernieuwings- of stimuleringsmedewerkers zijn ondersteunende projectmedewerkers actief. De KNVB wil zichtbaar zijn voor de amateurverenigingen. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de regiocoaches.

Zij hebben lijntjes met de coördinatoren van clubs. Een regiocoach kan helpen bij het vertalen van het jeugdbeleid van een club naar het veld en heeft zodoende een ondersteunende functie. Ook kan een regiocoach langskomen om bepaalde dingen in de praktijk te laten zien. Dat kan bijvoorbeeld door middel van een training. (<http://www.knvb.nl/node/9247>)

Rond de eeuwwisseling zijn door verschillende landelijke sportorganisaties kwaliteitsscans voor sportverenigingen ontwikkeld. De meest bekende is IKSport, een integrale kwaliteits-toets op basis van het in België gerealiseerde IKGym (De Knop 2000a; De Knop et al. 2004; Van Hoecke 2000). De KNGU ontwikkelde een eigen ClubScan. De scans geven verenigingen een beeld van hun kwalitatief sterke en zwakke kanten en leveren een basis voor het opstellen van verbeterplannen. Ook de KNVB heeft de laatste jaren enkele kwaliteitsscans voor haar verenigingen ontwikkeld, zoals een Jeugd Scan, een technische scan en de 'Meetlat vitale verenigingen'. In de meetlat worden verenigingen beoordeeld op zeven hoofdnoemers, te weten: financiën, accommodatie, plezier en respect, organisatiestructuur, beleid, communicatie en maatschappelijke positie. De KNVB-scans worden niet zozeer als zelfbeoordelingsinstrument ingezet, maar meer als hulpmiddel bij de screening van clubs voor landelijke programma's zoals Tijd voor Sport-projecten en combinatiefuncties.

Op het vlak van productkwaliteit richt de KNVB zich onder meer op de kwaliteit van accommodaties. In 2005 zijn in overleg met NOC*NSF kwaliteitsrichtlijnen gepubliceerd voor voetbalaccommodaties, die onder meer worden gehanteerd bij het beoordelen van velden voor de competitie. Ook de invoering van kunstgrasvelden is begeleid met een serie richtlijnen voor aanleg en onderhoud.

Veel aandacht binnen de productkwaliteit besteden sportbonden al decennia aan deskundigheidsbevordering van de trainer/coaches, van arbiters/officials en van bestuurders.

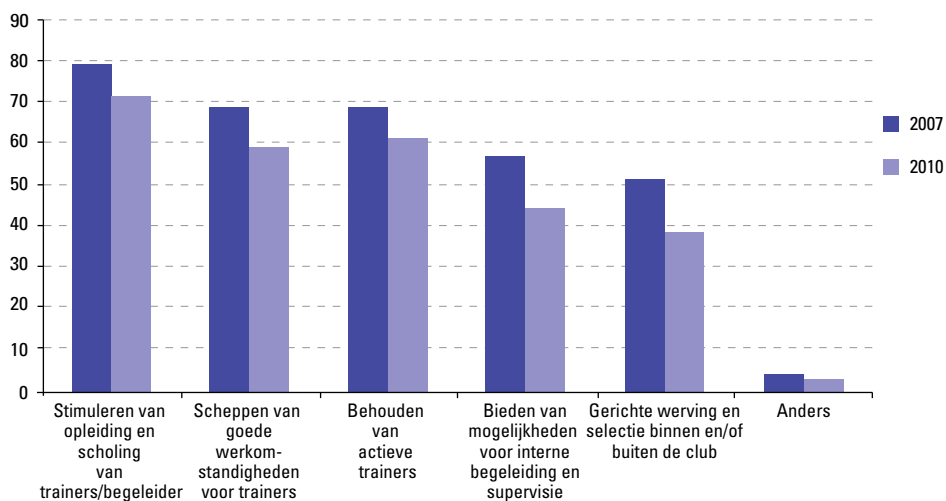
6.5 Kwaliteitsbeleid voor voetbaltrainer/coaches

Ook bij de KNVB vormt het bevorderen van deskundigheid van kader een belangrijke activiteit. In het seizoen 2009-2010 werden 48 technische opleidingen voor (betaalde) trainer/coaches gegeven, die ruim 700 geslaagden opleverden, en 220 cursussen voor vrijwillige trainers en begeleiders, met ruim 3.000 geslaagden. Ook zijn dat seizoen ruim 7.000 arbiters geschoold (KNVB 2010). Het cursuswerk wordt gecoördineerd vanuit de KNVB Academie die in 1996 is gevormd met de bedoeling voetbalontwikkeling en organisatie van het amateur- en betaald voetbal te ondersteunen met opleidings- en trainingsprogramma's en bijbehorend studiemateriaal. In het volgende hoofdstuk besteed ik uitgebreider aandacht aan de belangrijkste recente ontwikkelingen in het opleidingswerk voor trainer/coaches. Ik beperk me hier tot enkele andere kwaliteitsinspanningen van de KNVB en haar leden voor trainer/coaches in

het amateurvoetbal, in het bijzonder het voeren van een trainersbeleid en het gebruik van trainerslicenties.

Een beeld van de stand van zaken geven de resultaten van in 2007 en 2010 uitgevoerde onderzoeken naar sporttechnisch beleid onder een steekproef van de voetbalclubs (2007: n=435, 2010: n=475) (ADV Market Research 2010; Lucassen & Hoekman 2007)^{lxxii}. Vanwege de actualiteit geven we voornamelijk de uitkomsten over 2010 weer. Een ruime meerderheid van de clubs (67%) beschikt in 2010 over een uitgeschreven jeugdbeleid en over een voetbaltechnisch beleid (60%). Bij een op de vijf clubs is dit beleid in 2010 in ontwikkeling. Bijna de helft van de clubs (46%) heeft ook een uitgeschreven trainersbeleid en ruim een kwart is met de ontwikkeling ervan bezig. Ten opzichte van 2007 is van vooruitgang sprake, want toen had maar 28 procent van de clubs een trainersbeleid. Figuur 6.6 geeft een beeld van de onderwerpen die in het beleid zijn beschreven.

Figuur 6.6 In plannen voor trainersbeleid beschreven onderdelen, percentage van KNVB-voetbalclubs in 2007 en 2010



Bron: Lucassen & Hoekman 2007/ADV Market Research 2010, bewerking auteur.

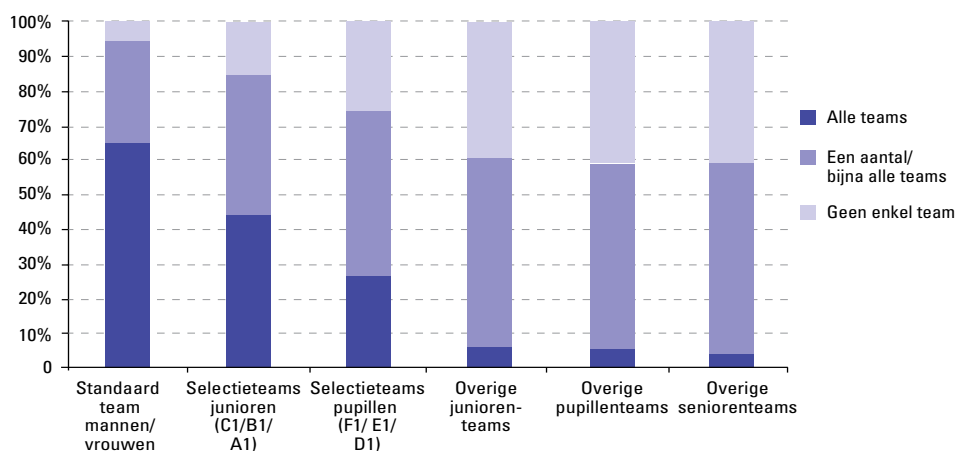
De resultaten laten zien dat de aandacht van de clubs binnen het trainersbeleid vooral uitgaat naar het opleiden van de trainers. De aandacht voor aspecten zoals werkomstandigheden en behoud is minder en lijkt in 2010 enigszins afgenomen ten opzichte van 2007. Deze accentlegging weerspiegelt de situatie bij de KNVB zelf. Ook daar is de aandacht voor andere aspecten

van de werksituatie van trainers duidelijk minder dan die voor deskundigheidsbevordering en voor het stimuleren van het opleidingsniveau bij (een deel van de) teams via een licentieregeling. Over andere aspecten komen we in de landelijke beleidsstukken nauwelijks iets tegen. Ook binnen de activiteiten van regiocoaches gericht op technische ondersteuning komen vooral de opleidingen aan bod (Van den Heuvel & La Haye 2004). Wel maakt het ondersteunen bij vrijwilligersbeleid deel uit van de ondersteuning van clubbesturen en technische staf bij de districten.

Het verrichte onderzoek geeft ook inzicht in de mate waarin het bevorderen van de deskundigheid van trainers succesvol is geweest. Binnen de verenigingen blijken nog veel technisch coördinatoren, trainers en elftal(bege)leiders actief zonder diploma. Van de technisch coördinatoren beschikt 42 procent niet over een diploma. Bij de trainers is dit 49 procent, bij elftal(bege)leiders zelfs 74 procent (ADV Market Research 2010).

Vooraf bij de selectieteams zijn relatief veel trainers opgeleid, bij de overige teams aanmerkelijk minder, zoals figuur 6.7 laat zien. Tussen 2007 en 2010 zijn in dit opzicht nauwelijks veranderingen constateerbaar.

Figuur 6.7 Plaatsing gekwalificeerde trainers/begeleiders door voetbalclubs bij teams in 2010 (steekproef KNVB-club, n=475)



Bron: ADV Market Research 2010, bewerking auteur.

Als belangrijkste redenen waarom niet overal opgeleide trainers ingezet worden noemen de ondervraagde verenigingen dat men dit niet voor alle teams nodig vindt (43%), dat men over onvoldoende middelen beschikt om trainers te betalen (56%) of dat er onvoldoende geschikte trainers beschikbaar zijn (37%) (ADV 2010).

Een belangrijk instrument dat de KNVB al zeker vijftig jaar gebruikt (Lucassen 1982) om de kwaliteit van trainers te bevorderen is een licentieregeling. Het begrip licentie blijkt op verschillende manieren te worden ingevuld. In de regel wordt met een licentie bedoeld: een min of meer formeel verleende bevoegdheid tot het uitoefenen van bepaalde werkzaamheden. Licentie in deze zin is dus synoniem aan 'vergunning'. Ter verkrijging van een licentie moet de betrokkene aantonen dat hij over de vereiste bekwaamheden beschikt, bijvoorbeeld op grond van een verkregen diploma (Baarsma, Felsö, Van Geffen et al. 2003).

Hoewel licentiesystemen in Nederland in een flink aantal takken van sport voorkomen (o.a. atletiek, fitness, gymnastiek, schieten, zwemmen), hebben deze lange tijd een bestaan op de achtergrond geleid (Hoogendam & Krikke 2001; Lucassen & Hoekman 2007). Veel bonden zien het verstrekken van een (tijdelijke) licentie vooral als een maatregel om het deelnemen aan bijscholingsactiviteiten te stimuleren. De laatste jaren is op dit vlak echter een duidelijke verschuiving waarneembaar. Verschillende sportbonden zijn de licenties voor trainers veel nadrukkelijker gaan gebruiken om op de kwaliteit van het verenigingsaanbod te sturen. De licentie wordt meer als een keurmerk benaderd, waarmee bepaalde eisen aan begeleiding kunnen worden gerealiseerd (NOC*NSF 2001a).

In risicodragende takken van sport, zoals schietsport, wordt dit proces versterkt doordat andere partijen (overheden, verzekeraars, consumenten) de verenigingen in toenemende mate aansprakelijk houden. Deze inzet vergt wel een sluitende registratie van de trainers en daadwerkelijke sanctionering van het overtreden van de regels.

Het gebruik van een licentiestelsel voor trainers als middel ter bevordering van de kwaliteit van voetbalbegeleiding komt vrij algemeen voor bij voetbalbonden in Europa en in Angelsaksische landen (Lucassen & Hoekman 2007). De regeling van de KNVB is in vergelijking met die van andere Europese bonden vrij uitgebreid en geldt voor een deel van de competitiespelende teams, meer specifiek bij de standaardteams mannen zaterdag- en zondagvoetbal, vrouwenvoetbal hoofdklasse en eredivisie zaalvoetbal. De basis van de huidige licentieregeling vormt de indeling in kwalificaties van de UEFA^{xxiii}, waarbij voor teams die op een hoger competitieniveau spelen een hogere licentie is vereist. De verplichting geldt niet wanneer het team uitkomt in de laagste of een na laagste klasse van de competitie. De licentie wordt voor een bepaalde periode verstrekt en na aanvraag verlengd wanneer de trainer kan aantonen voldoende bijscholing te hebben gevolgd.

Het valt echter niet mee de licentieregeling goed te handhaven. Een flink deel van de ondervraagde clubs (40%) geeft in 2010 aan niet of nauwelijks op de hoogte te zijn van de regeling (ADV Market Research 2010). Ongeveer vijftien procent van de clubs geeft aan dat zij de regeling niet of nauwelijks bij vinden dragen aan sturing op de kwaliteit van de begeleiding en een even groot percentage kan niet (altijd) aan de eisen van de regeling voldoen. Ten opzichte van 2007 zijn de voetbalverenigingen wel iets meer tevreden over de uitvoering van de regeling en iets actiever in het stimuleren van trainers om aan de eisen ervan te voldoen.

Door middel van de licentieregeling worden maar aan een deel van de begeleiders kwaliteitseisen gesteld. Iets minder dan de helft van de verenigingen is in 2010 van mening dat de kwaliteitstoetsing zich ook op andere trainers zou moeten richten. Bijna drie kwart is voorstander van het invoeren van een groepslicentie (in 2007 ongeveer de helft) waaronder dan bij voorkeur naast de hoofdtrainer ook de jeugdcoördinator en jeugdtrainers zouden moeten vallen. De resultaten van 2007 en 2010 overziend kan worden geconcludeerd dat de meningen van de voetbalclubs over het licentiesysteem vrijwel gelijklopend zijn, maar dat zich iets meer kwaliteitsbewustzijn bij de clubs lijkt te openbaren, bijvoorbeeld in de ondersteuning van het idee van groepslicenties.

Naar aanleiding van het onderzoek werd in 2007 aanbevolen de onder meer in Frankrijk toegepaste trainerspas ook in Nederland te gaan gebruiken, en daaraan gekoppeld een (online) registratie van gevolgde activiteiten voor bekwaamheidsontwikkeling in een logboek. Hoewel ruim tachtig procent van de clubs in 2007 aangaf een trainersregister nuttig te vinden, is de invoering van de pas tot op heden aangehouden, onder meer vanwege het verzet bij de trainers. Aan de discussie die de lancering van het idee van de trainerspas opriep ontleen we enkele citaten die daarvan een beeld geven:

Rene de P

Alles moet via de papieren weg en daar krijg je echt geen praktijkervaring mee. Dat is zoals de meesten wel met me eens zijn de beste leerschool.

Daniël A

Het lijkt mij sterk dat deze regeling geldt voor trainers op elk niveau. Mocht dit wel zo zijn, dan vind ik het een onzinnige maatregel. Dit zou betekenen dat ongediplomeerde vrijwilligers van niet-standaardelftallen verplicht worden een diploma en studiepunten te behalen om training te mogen geven. Op de lange termijn zal dit elke club veel vrijwillige trainers kosten die bijvoorbeeld een B5 trainen. Het werven van trainers op dit niveau is problematisch, door een trainerspas maak je het onmogelijk. Als dit alleen voor 1e elftallen geldt vind ik de maatregel dubbel. Natuurlijk zal er gestreefd moeten worden om zo veel mogelijke gediplomeerde trainers op 1e elftallen te krijgen. Maar daarmee zou men ongediplomeerde trainers met een schat aan ervaring tekort doen.

Marcel vd H

Er zijn verschillende beroepen die specifieke kennis behoeven waarvan voetbaltrainer er een van is. Ook bij andere beroepsgroepen moet je punten halen om aan te tonen dat je nog over de benodigde kennis beschikt. Als je je (bij)vak serieus neemt moet je hier dus achter staan.

Martin N

We krijgen niet eens gelijk een licentie bij het diploma? Eerst nog een stukje KNVB sponsoren met 70 euri voor je je licentie krijgt? (en weer een foto, ze hebben er al 4 in 2 jaar gehad van mij. M'n vrouw heeft er minder in d'r knip zitten van mij, haha), maar ik vind 't belachelijk.

De KNVB betuttelt net als onze regering, legt te veel regeltjes en bepalingen op. Gewoon de klassen lager dan 4e klasse vrijgeven, 4e en hoger diploma's aanbevelen, en vanaf 2e klasse eventueel plicht. De meeste 5e en 6e klassers zijn immers recreanten, die een standaard elftal hebben dus omdat het verplicht is voor een vereniging om een 1e elftal, het standaardelftal, te hebben.

Gedownload 09-05-08 22:02 en 08-08-2011 van discussieforum TrainersSite.nl.

De aangevoerde bezwaren tegen de invoering van een trainerspas zijn niet alleen van praktische aard, maar geven ook aan dat de actieve trainers deze maatregel zien als een beperking van hun professionele autonomie of beslisruimte. De regel dat het behalen van een aantal studiepunten voorwaarde is voor licentieverlenging werd overigens al in 2004 door de KNVB ingevoerd in afstemming met de Coaches Betaald Voetbal (CBV) en de Vakbond Voetbal Oefenmeesters Nederland (VVON). Deze organisaties doen gezamenlijk voorstellen voor criteria om te bepalen welke (bij)scholingsactiviteiten daarvoor in aanmerking komen. Na de invoering van het vernieuwde trainerslicentiesysteem per 1 juli 2008 constateerde de KNVB wel een effect op het aantal trainer/coaches met een licentie dat deelnam aan bijscholingsactiviteiten om de benodigde licentiepunten te kunnen verkrijgen (700 extra aanmeldingen, KNVB_Jaarversl_09: 45).

Aanwijzingen voor een groeiend kwaliteitsbewustzijn bij de voetbalclubs geven de onderzoeksresultaten over het gebruik van kwaliteitsmetingen. In 2010 had 22 procent van de clubs hier ervaring mee (2007: 17%). Een kleine meerderheid van de verenigingen staat er positief tegenover wanneer de KNVB deze metingen zou stimuleren en zou mee willen werken aan een certificering van voetbalverenigingen. Daarbij heeft een certificaat voor de gehele vereniging duidelijk de voorkeur boven een meer toegespitst certificaat, bijvoorbeeld voor trainersbeleid (ADV Market Research 2010).

6.6 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we ons gericht op de beantwoording van deelvraag f in deze studie, om na te gaan in hoeverre een assessmentinstrument voor sportleiders aansluit bij het gangbare kwaliteitsbeleid van sportorganisaties.

Kwaliteitsbeleid in de sport is in verschillende Europese landen na 2000 duidelijk op de agenda gekomen. In het eerste deel van dit hoofdstuk werden verschillende voorbeelden hiervan gepresenteerd. Certificeringssystemen voor sportleiders zijn al langer in zwang en vinden wereldwijd navolging. Na 1990 heeft de totstandkoming van een Europese arbeidsmarkt tot een internationale harmonisering van kwalificaties en diploma's geleid. Naast deze vormen van persoonscertificering zijn in Duitsland, België en Engeland ook vormen van kwaliteitsbeoordeling en van certificering voor sportaanbieders ontwikkeld, waarbij ook de kwaliteit van de begeleiders wordt getoetst. Het gebruik van deze kwaliteitsaudits is geen verplichting. Het in Vlaanderen ontwikkelde IKSport wordt in een aangepaste variant ook in Nederland toegepast.

Voor de Nederlandse situatie hebben we het kwaliteitsbeleid van de KNVB als grootste – en ook naar haar eigen mening toonaangevende – Nederlandse sportbond als case beschouwd. Hoe kunnen we nu deze activiteiten van de KNVB en breder in Nederland typeren in het licht van meer algemene onderscheidingen binnen de aanpak van kwaliteitsbeleid?

Vastgesteld kon worden dat een expliciet kwaliteitsbeleid binnen Nederlandse sportorganisaties van recente datum is en dat een facetaanpak overheerst. Er is al langer expliciete aandacht voor de kwaliteit van producten en diensten (activiteitenaanbod, kaderopleidingen, competitie, accommodatie, sportiviteit) en de verbetering daarvan wordt langs uiteenlopende wegen gestimuleerd, maar een overall systematiek en continuïteit ontbreken. Een blik over de grenzen laat in dat opzicht zien dat Nederland niet bepaald achterloopt als het om innovatie op dit gebied gaat, maar dat in enkele landen al langer en duidelijker sprake is van een nationaal en samenhangend kader waarbinnen allerlei inspanningen gericht op kwaliteit van dienstverlening een plaats kunnen krijgen.

Daarbij is ook in Nederland de aandacht voor de externe, maatschappelijke dimensie van kwaliteit recent nadrukkelijker aanwezig, getuige onder meer de inzet van de KNVB en andere sportorganisaties op maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een inzet die, zo beschreven we in hoofdstuk 2, ook verwacht wordt door overheden en maatschappelijke partners.

Er zijn na de eeuwwisseling initiatieven ontwikkeld om de kwaliteit van organisaties volgens een integraal model door te lichten. Zo wordt het INK-model soms toegepast en is voor doorlichting van sportclubs IKSport beschikbaar. Bij de KNVB werden clubs die aan bepaalde landelijke projecten willen deelnemen extern beoordeeld. Vaak blijft het echter bij een eenmalige toepassing, is er geen sprake van vervolgmetingen en wordt de eenmalige PDCA-cyclus niet gecontinueerd. Via ontwikkelde landelijke informatiesystemen en periodieke contacten met de clubs (regiocoaches, verenigingsondersteuners) heeft de bond wel redelijk zicht op de situatie bij veel verenigingen. Een certificeringssysteem zoals bijvoorbeeld wordt toegepast bij betaaldvoetbalorganisaties of een erkenningsregeling zoals in de fitnesssector ontbreekt.

De belangrijkste activiteit waarin een terugkerende beoordeling van ontwikkelingen plaatsvindt is de cyclus voor meerjaren(beleids)planning die bij gesubsidieerde landelijke, provinciale en gemeentelijke organisaties vrij algemeen wordt toegepast. Op verenigingsniveau is dit echter minder algemeen gebruikelijk.

Wat het kwaliteitsbeleid voor sportleiders betreft kan eveneens (nog) niet worden gesproken van een systematisch doorgevoerde integrale aanpak. Ook hier worden al langer verschillende instrumenten naast elkaar ingezet (opleidingen, licenties, bemiddeling), met een accent op kaderopleiding, maar ontbreekt veelal een verbindend kader- of HR-beleid. Maar ongeveer de helft van de voetbalclubs heeft een uitgeschreven trainersbeleid. Met name op het vlak van de evaluatie of effectmeting van de kwaliteitsmaatregelen ontbreken vaak goede instrumenten, zodat de PDCA-cyclus niet volledig kan worden doorlopen. De herhaling van het onderzoek naar de werking van trainerslicenties door de KNVB zou een aanwijzing kunnen zijn voor een verschuiving op dit punt. Terwijl ook bij de KNVB de ambitie is dat ieder voetbalteam door een opgeleide trainer/coach wordt begeleid, moeten we vaststellen dat die ambitie door de aangesloten verenigingen momenteel alleen voor de selectieteams wordt gerealiseerd. Waar gemeenten wel bekwaamheidseisen stellen bij gebruik van sportzalen, wordt dit voor een veldsport als voetbal blijkbaar niet opportuun gevonden.

In termen van de onderscheiden benaderingen van kwaliteitsbeleid in een meer op externe controle en accountability gerichte en een meer op interne leerprocessen gerichte school is bij de KNVB van een gemengde aanpak sprake. Voetbalclubs, medewerkers en spelers ontvangen veel stimulansen voor hun ontwikkeling vanuit de landelijke bond, zonder dat deze zonder meer als verplichtend worden opgelegd. Dat sluit aan bij de autonome positie van voetbalverenigingen. Er is nog geenszins sprake van een vorm van externe kwaliteits- of prestatiemeting zoals die bijvoorbeeld in het onderwijs en de gezondheidszorg steeds meer wordt ingevoerd (Lucassen et al. 2007; WRR Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 2004). Toch lijken de touwtjes hier en daar strakker te worden aangehaald wanneer clubs zich te weinig gelegen laten liggen aan wettelijke regelingen (hygiëne, veiligheid) of door hun beleid het imago van de sport dreigen te schaden. De accentverschuiving in de richting van meer maatschappelijk verantwoord functioneren van alle betrokkenen zou in de toekomst tot meer externe controle en sturing kunnen leiden, zeker voor clubs die zich daar niet uit eigen overtuiging toe bekennen. Factoren zoals de inzet van de landelijke overheid op het bevorderen van een 'veilig sportklimaat' en andere maatschappelijke ambities worden nu al vertaald in een verlangen naar meer daadkrachtige clubbesturen.

Systemen voor kwaliteitsmanagement zoals het INK-model, ISO 9000 of meetmethoden zoals IKSport en SERVQUAL zijn gericht op doorlichting en ontwikkeling van de gehele dienstverlenende organisatie. Dergelijke systemen kunnen nog zo ingenieus geconstrueerd zijn en heldere conclusies opleveren over de te verbeteren punten in het functioneren van de organisatie, de conclusies zullen op enig moment moeten leiden tot daadwerkelijke veranderingen in de organisatie. Die veranderingen zullen er voornamelijk uit bestaan dat personen binnen de organisatie andere dingen gaan doen. Dit roept de vraag op of organisaties wel kunnen leren en hoe het 'leren' van organisaties is gerelateerd aan het leren van individuen. In het volgende hoofdstuk gaan we op dit vraagstuk in, en in het bijzonder op de leeractiviteiten van sportleiders.

Leren bij sportorganisaties en sportleiders

Hoofdstuk 7

Met de inzet van kwaliteitsinstrumenten zoals de kwaliteitstoets IKTrainer wordt over het algemeen beoogd dat zij bij de gebruikers leiden tot verbeteracties en leerprocessen. Voor de adoptie van dergelijke instrumenten is het dus van belang dat zij aansluiten bij de manier waarop (sport)organisaties in het algemeen en sportleiders in het bijzonder leren. In dit hoofdstuk gaan we na wat over deze gebruikelijke leerprocessen bekend is. We kijken daarbij eerst naar leren in organisaties en vervolgens naar de leeractiviteiten van individuen, waarbij we meer specifiek die van sportleiders verkennen.

Hoofdstuk		
1	Assessment als verbinding tussen vraag naar begeleiding bij sport & Professionele ontwikkeling van sportleiders	
2	Veranderende opvattingen over excellente sportbegeleiding in relatie tot de maatschappelijke positie van sport	
3	Management van servicekwaliteit en betekenis van personeel daarbij. Ervaringen in andere maatschappelijke sectoren	
4	(Wensen t.a.v.) Servicekwaliteit bij uiteenlopende typen sportaanbieders	
5	Inrichting systeem van functiegerichte kwaliteitstoetsing of competentieassessment van sportleiders IKTrainer / Trainerscan	
6	Adoptie van deze innovatie en factoren die daarop van invloed zijn	Kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van sportorganisaties
7		Gangbare leerpraktijken van sportleiders
8		Aanpak van competentiegericht opleiden van sportleiders
9		Analyse van het adoptieproces bij gebruikers
10	Conclusie – theoretische inzichten en mogelijke beleidsverbeteringen voor het ontwikkelde assessment	

7.1 Leren van organisaties en individuen

Alice speaks to the Cheshire Cat:

‘Would you tell me please which way I ought to go from here?’ ‘That depends a good deal on where you want to get to,’ said the Cat. ‘I don’t much care where-’ said Alice. ‘Then it doesn’t matter which way you go,’ said the Cat. (Lewis Carroll: Alice in Wonderland)

7.1.1 De lerende organisatie

“All organizations learn, whether they consciously choose to or not, it is a fundamental requirement for their sustained existence” (Kim 1993: 37). De theorievorming over de lerende orga-

nisatie krijgt in de jaren negentig de nodige impulsen. Organisaties bevinden zich in ‘aanhoudend wild water’ en een meer mensgerichte benadering van organisaties komt in zwang. De lerende organisatie wordt op verschillende manieren omschreven. Volgens Bomers (1990) is een lerende organisatie “een organisatie die als bewust beleid voert haar lerend vermogen op alle niveaus en op continue basis te vergroten ter optimalisering van haar effectiviteit”. Senge heeft het over “an organisation that is continually expanding its capacity to create its future” (Senge 1992). Sun & Scott (2003) wijzen erop dat de termen ‘de lerende organisatie’ en ‘leren in organisaties’ lange tijd als synoniemen werden gebruikt, maar steeds meer worden onderscheiden. Leren in organisaties richt zich op het leerproces in de organisatie en de vraag hoe individuen daar leren. De lerende organisatie richt zich op de vormgeving van een goede leerplaats die een transfer van individueel naar collectief leren en omgekeerd mogelijk maakt, een zogenoemde rijke leeromgeving (Bergenhengouwen et al. 2002; De Jonge 2006; Keursten et al. 2004). De organisatie als geheel past dan haar functioneren of ‘gedrag’ aan (Sun & Scott 2003). De eerste benadering is veelal meer descriptief, de tweede prescriptief. Ook is wel geconstateerd dat de ‘lerende organisatie’-benadering meestal vernieuwing en verbetering van de organisatie als uitkomst van het leren ziet, terwijl de ‘organizational learning’-benadering continuïteit, verstarring en zelfs zelfdestructie ziet als de meest voorkomende uitkomst van leerprocessen (Wijnalda 2006).

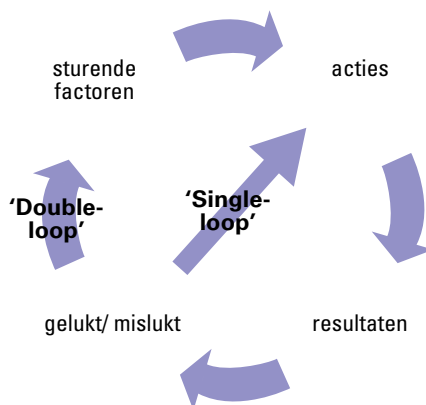
In de ogen van Argyris & Schön (1978) kunnen organisaties alleen leren door de acties en ervaringen van individuen, maar wil dit niet zeggen dat alle individueel leren leidt tot organisatieel leren. “In order for organisational learning to occur, learning agents discoveries, inventions and evaluations must be embedded in organisational memory. They must become encoded in the individual images and the shared maps of organisational theory-in-use from which individual members will subsequently act. If this encoding thus not occur, individuals will have learned but the organization will not have done so” (aangehaald bij Gijbels & Spaenhoven 2011: 120). De door Argyris & Schön gebruikte term theory-in-use verdient kort enige toelichting. Dit is een geheel van denkbeelden over het werk dat zichtbaar wordt in de besluiten en acties of het gedrag van de organisatie (Argyris & Schön 1978). Senge duidt deze denkbeelden aan als mentale modellen en Schön spreekt van een praktijktheorie. De handelingen van de personen in een organisatie zijn organisatorisch te noemen voor zover ze geleid worden door collectieve regels voor besluitvorming en taakverdeling. Ieder lid van de organisatie vormt zich een beeld van de geldende theory-in-use. Voor het opereren en het leren van de organisatie als geheel is van belang dat de denkbeelden over het werk zijn opgetekend in gedeelde ‘organisational maps’, zoals workflowschema’s, organisatieschema, plattegronden, huisregels, et cetera (Gijbels & Spaenhoven 2011). “Hoewel mensen zich niet (altijd) gedragen in overeenstemming met de theorieën die ze aanhangen (wat ze zeggen), gedragen ze zich wel altijd overeenkomstig de theorieën die ze in gebruik hebben (hun mentale modellen)” (Argyris aangehaald in Senge 1990: 171). De praktijktheorie kan dus best afwijken van wat in formele plannen, bijvoorbeeld een kwaliteitshandboek, vastligt. In de praktijk kan enige afwijking van

de norm (collectief) worden getolereerd, tot de gevolgen daarvan te nadelig worden. Ter illustratie: binnen organisaties op verschillende gebieden hebben incidenten in Nederland geleid tot het bestrijden van een kennelijk gegroeide gedoogcultuur (SCP 2002).

Mentale modellen kunnen simpele generalisaties zijn zoals ‘mensen zijn van nature lui’ of complexe theorieën, bijvoorbeeld over hoe macht werkt in organisaties. “They may be explicit or implicit, tacit or widely recognized, but they have the capacity to affect the way an individual or organization views the world and takes action. Organizational learning is dependent on individuals improving their mental models; making those mental models explicit is crucial to developing new shared mental models” (Kim 1993: 47). De ontwikkeling van gedeelde mentale modellen, die de kern vormen van het actieve geheugen van organisaties, is daarmee een sleutelfactor in de relatie tussen individueel en organisatieleren.

Zowel in de lerende organisatie-benadering als in de organisatieleren-benadering wordt de basis van leerprocessen gevormd door feedback die de organisatie en haar medewerkers krijgen over hun activiteiten, met name wanneer die niet (geheel) slagen. Veel auteurs grijpen hierbij terug op het baanbrekende werk van Argyris & Schön over lerende organisaties (Boonstra 2000; Verlinde & Luijten 2002). De leerprocessen kunnen worden omschreven als single-loop learning en double-loop learning, ook wel als eerste en tweede orde-leren aangeduid, zoals weergegeven in figuur 7.1.

Figuur 7.1 Weergave van single-loop en double-loop learningprocessen naar Argyris & Schön 1978



Bij single-loop learning richt men zich op optredende problemen in de reguliere activiteiten en leert men die oplossen. Bij eerste orde-leren gaat om het leren van fouten op basis van handlingsregels en hun effectiviteit en het aanpassen van het handelen. Het handelen wordt aange-

past vanuit een eigen arsenaal van kennis en ervaring. Single-loop learning is het verbeteren van het bestaande, of het verbeterend leren (Nijk 1984). Bijvoorbeeld: een fitnesscentrum ziet het aantal klanten teruglopen en gaat meer reclame maken met nieuwe folders en open dagen. Het blijft beperkt tot veranderingen op basis van de bestaande normen en uitgangspunten binnen de organisatie, terwijl double-loop learning deze normen en uitgangspunten ter discussie stelt en bijstelt^{lxxiv}. Tweede orde-leren komt op gang als zich bij routinehandelingen verrassingen voordoen, het probleem niet direct duidelijk is en bekende oplossingen niet meer werken. Door reflectie leert men om ook andere problemen beter op te lossen en eventueel problemen te voorkomen. Het reflecteren gebeurt ook in het handelen zelf, door een interactief proces van vragen stellen, uitproberen, al handelend reflecteren en bijsturen. Ingrijpende veranderingen zijn vaak aanleiding voor tweede orde-probleemoplossingen die ook de doelstellingen ter discussie stellen, evenals achterliggende basisveronderstellingen en dominante waarden. Argyris & Schön spreken dan van vernieuwend leren. Om bij het voorbeeld te blijven: het fitnesscentrum gaat haar aanbod herzien of kritisch kijken naar de sfeer in het centrum of naar de instelling van het personeel.

Senge werkt in zijn baanbrekende werk vijf vormen (disciplines) van leren uit, namelijk persoonlijk meesterschap, mentale modellen, gedeelde visie, teamleren en systeemdenken (Senge 1992). De stap van single-loop naar double-loop learning wordt vooral teweeggebracht door mentale modellen en teamleren, met een accent op informeel leren en netwerken. "It is through the foundation of social relationships that dialogue takes place involving a process of reflection and inquiry, and deeply held assumptions can surface" (Sun & Scott 2005). Persoonlijk meesterschap, gedeelde visie en systeemdenken kunnen we beschouwen als bronnen die voor productief leren in organisaties nodig zijn. Daarbij vervult systeemdenken een sleutelrol in het zichtbaar maken van weerstanden tegen leerprocessen. Het vijfdisciplinesmodel steunt impliciet op drie leerniveaus: individueel (vakmanschap, mentale modellen), groep (teamwork) en organisatie (visie en systeemdenken).

Senge noemt het eerste orde-leren adaptief leren en het tweede proces generatief leren. Illeris spreekt van assimilatie en accommodatie (Illeris 2010). Aangenomen wordt dat adaptief leren in vrijwel elke organisatie tot op zekere hoogte plaatsvindt en een bijdrage levert aan haar voortbestaan. Verder vindt adaptief leren geleidelijk plaats en kost het betrekkelijk weinig investeringen. Het is een vorm die geschikt is voor organisaties in een weinig veranderende omgeving. Van generatief leren wordt gedacht dat het radicaler is, omdat de bestaande kennis en informatie binnen een organisatie achterhaald blijken. De overbodige kennis moet soms bewust worden genegeerd (of afgeleerd). Binnen organisaties in veranderende omstandigheden is dit wenselijk.

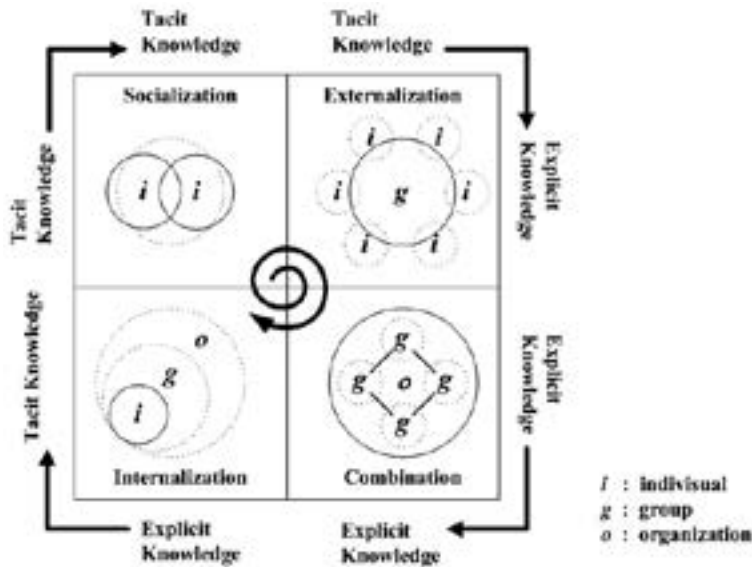
Dit eerste en tweede orde-leren helpt bij het oplossen van bekende problemen en bij het aanpakken van definieerbare problematieken. Het draagt bij aan het professioneel en methodisch handelen bij eerste en tweede orde-veranderingen in organisaties^{lxxv}. Bij derde orde-veranderingen, waarbij ambigue vraagstukken opduiken en door wijzigingen in het netwerk van de

organisatie vernieuwingsprocessen op gang komen, is het onontkoombaar dat ook het leren en handelen op een ander niveau komt. Aanleiding kan zijn dat een organisatie geconfronteerd wordt met nieuwe taken. Als voorbeeld: het fitnesscentrum maakt een 'fitness 2.0'-plan om zich in drie jaar tijd te ontwikkelen tot een centrum voor leefstijlverandering. Verschillende auteurs menen daarom dat er nog een derde vorm van leren mogelijk is, die wordt aangeduid met de term *deutero leren* (ontleend aan Bateson 2000) of *derde orde-leren*. Dit leerproces houdt in beter (effectiever en efficiënter) leren via *single- en double-loop learning*: het leren om te leren of het leren verbeteren van het eigen leerproces door het beter herkennen en corrigeren van fouten (*single-loop*) en een betere reflectie van theorieën (*double-loop*). Dit innovatievermogen van organisaties is in een continue veranderlijke omgeving van grote waarde.

Dit 'leren leren' heeft een belangrijke functie in de kennisproductie in organisaties, zoals onder meer Keursten c.s. betogen: "In feite gaat het bij kennisproductiviteit om de wijze waarop medewerkers, teams en afdelingen op basis van kennis verbeteringen en vernieuwingen bewerkstelligen. Het gaat dus niet om het 'produceren' van kennis op zich. (...) In een kennis-economie, waarin de ontwikkelingen snel gaan en waarin voortdurend verbeteren en vernieuwen cruciaal zijn voor het voortbestaan van organisaties, kunnen we nog een stap verder gaan. De duurzame waarde van kennisproductiviteit zit niet zozeer in de specifieke vernieuwing of verbetering die gerealiseerd wordt, maar in het *vermogen* om dergelijke vernieuwingen en verbeteringen te genereren. In dat vermogen schuilt de echte kennis van organisaties, teams en individuen. Deze kennis is op te vatten als een bekwaamheid die niet los te maken is van personen" (Keursten et al. 2004).

Duidelijk is dat vormen van feedback een cruciale rol spelen in leerprocessen in en van organisaties. Om als organisatie te leren zal op een of andere manier kennisuitwisseling plaats moeten vinden tussen medewerkers. Terwijl expliciete kennis in taal overdraagbaar is, is impliciete of stilzwijgende kennis ('tacit knowledge') persoonlijk, afhankelijk van de context en daardoor moeilijker overdraagbaar. Nonaka & Takeuchi (1995) menen dat kennisgroei ontstaat door een wisselwerking tussen deze beide vormen van kennis. Uitgaand van het onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis onderscheiden Nonaka & Takeuchi vier vormen van kennisoverdracht binnen organisaties, die op elkaar voort kunnen bouwen tot een kennispiraal (figuur 7.2): socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie (Nonaka & Takeuchi 1995)^{lxxvi}.

Figuur 7.2 Vier vormen van kennisoverdracht in organisaties volgens Nonaka



Bron: Nonaka & Takeuchi 1995: 71.

De eerste soort van kennisoverdracht (socialisatie) is een proces waarin ervaringen worden uitgewisseld, waardoor persoonsgebonden kennis wordt gecreëerd in de vorm van bijvoorbeeld mentale modellen en technische vaardigheden. Het is een empirisch proces waarbij mensen door middel van observatie en imitatie (afkijken en nadoen) leren van andere mensen (zoals ouders, leeftijdgenoten of meer ervaren collega's) die over de te verwerven kennis beschikken. Externalisatie is een rationeel proces waarbij mensen hun impliciete kennis (die vaak door middel van socialisatie is verkregen) met behulp van taal, dialoog en beelden uitdrukken in termen van expliciete concepten zoals theorieën, modellen of concrete voorbeelden. Dit is buitengewoon nuttig, omdat kennis in deze vorm kan worden toegepast, aangepast en overgedragen.

Combinatie is een proces waarin begrippen worden samengevoegd tot een kennissysteem. Het is een grotendeels rationeel proces waarbij mensen expliciete kennis verder verwerken door middel van analyse, ordening, vergelijking, verbanden leggen en dergelijke. Daardoor ontstaan nieuwe configuraties en combinaties van kennis. Deze vorm van leren kan zowel op individuele basis als binnen groepen plaatsvinden. De expliciete kennis wordt dan 'uitgerold' in de gehele organisatie, zoals in regels, procedures en competenties. Effectief leren volgens dit proces leidt niet alleen tot meer kennis, maar ook tot aanpassing van reeds beschikbare kennis, met als uitkomst meer begrip.

Internalisatie is een proces waarbij expliciete, rationele kennis zich ontwikkelt in de richting van meer geïnternaliseerde, impliciete kennis. Dit is doorgaans een zaak van ‘leren door te doen’: expliciete kennis (bijvoorbeeld over hoe een machine te besturen) wordt door oefening een ‘tweede natuur’. Het wordt zo kennis die grotendeels onbewust en ‘zonder erbij na te denken’ beschikbaar is (Wijnalda 2006).

Verschillende auteurs benadrukken dat leerprocessen van organisaties vaak maar moeizaam plaatsvinden (Senge 1990; Weggeman 1997). Daarvoor zijn collectieve leerprocessen noodzakelijk, wat wil zeggen dat een verzameling medewerkers in een zelfde periode leert binnen hetzelfde kennisdomein (Weggeman 1997; Keursten et al. 2004). Binnen het schema van Nonaka zijn het voornamelijk externalisatie en combinatie die aan collectief leren of teamleren bijdragen. De (impliciete) praktijktheorie of ‘theory-in-use’ wordt dan geëxpliciteerd, gedeeld en kritisch beschouwd. Daardoor ontstaan gedeelde inzichten of mentale modellen en kunnen individuele leerprocessen breder in de organisatie worden benut. Dit delen en kritisch bespreken van ervaringen en kennis gebeurt echter in veel organisaties eerder incidenteel dan systematisch. We tekenen daarbij bovendien aan dat de betreffende auteurs hun inzichten vooral ontleen aan de praktijk in (grotere) ondernemingen waarin voornamelijk professionals werkzaam zijn. Hoe moeilijk het soms is om zich in een organisatie kritisch op te stellen en dit te uiten wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de reactie van organisaties op ‘klokkenluiders’.

Tabel 7.1 Acht dimensies van kritisch reflectief werkgedrag, geordend naar niveau van reflectie en individueel dan wel sociaal karakter (Van Woerkom 2003: 64)

	Individuele activiteit	Sociale activiteit
Reflectie	Leren van fouten	Leren van fouten
	Experimenteren	
	Reflecteren	
Kritische reflectie		Delen van kritiek
		Vragen om feedback
		Kennis delen
		Bestrijden groupthink
Kritische zelfreflectie	Reflecteren	
	Loopbaanbewustzijn	

Van Woerkom (2003) maakte in onderzoek naar het werkgerelateerde leren duidelijk dat kritische reflectie een cruciale rol speelt in de overbrugging van individueel en organisatorisch leren. “Goede medewerkers gedragen zich lerend, doordat ze niet alleen hun ‘kunstje’ doen, maar ook waarom-vragen stellen en kritisch op zichzelf en de organisatie zijn. Deze medewerkers zijn gericht op vernieuwing door te leren van fouten, met verbeteringsvoorstellen te

komen en te experimenteren met andere werkwijzen” (Van Woerkom 2003b: 203). Het kritisch reflectief werkgedrag verbindt op deze manier individueel en organisatorisch leren. In aansluiting bij het hiervoor genoemde onderscheid tussen eerste- en tweede orde-leren onderscheidt zij tussen reflectie die een instrumentele functie heeft in het oplossen van (werk)problemen en kritische reflectie die juist onderliggende principes en waarden in het werk analyseert en ter discussie stelt. Op basis van haar onderzoek komt zij tot een onderscheid in acht verschillende vormen van kritisch reflectief werkgedrag, die deels een individueel en deels een sociaal karakter hebben (tabel 7.1).

Overigens merkt Van Woerkom op dat werknemers lang niet altijd willen leren en de resultaten van impliciete of expliciete leerprocessen niet zonder meer als ‘goed’ of ‘waar’ zijn te bestempelen. Daarbij kunnen ook misvattingen of verkeerde gewoonten worden bekrachtigd.

Wanneer we de toepassing van vormen van kwaliteitsmanagement beschouwen in het licht van de hiervoor besproken inzichten in het leren van organisaties kunnen enkele voorzichtige conclusies worden getrokken. Werken met kwaliteitssystemen houdt vrijwel altijd in dat bewust feedback wordt verzameld over het functioneren van de organisatie en haar medewerkers. Vaak gebeurt dit zowel bij interne als bij externe betrokkenen. Kwaliteitsevaluaties en -audits leveren zodoende informatie en prikkels op voor leerprocessen in de organisatie. In veel kwaliteitsmanagementsystemen is het leren en verbeteren dan ook als een belangrijk element in het totale proces opgenomen. Er wordt uitdrukkelijk gevraagd de resultaten van de evaluaties te bespreken, er kritisch op te reflecteren, bestaande mentale modellen bij te stellen en verbeterplannen te ontwikkelen (INK 2002). Met andere woorden: er wordt gevraagd om het gebruik van feedback van de tweede orde, om externalisatie en combinatie van kennis. Maar wat is nu bekend over de feitelijke leeropbrengst van kwaliteitssystemen? En in hoeverre leiden zij tot initiatieven om de kwaliteit of deskundigheid van het aanwezige personeel te verbeteren?

7.1.2 Leereffecten van kwaliteitssystemen

Terwijl in verschillende onderzoeken de positieve effecten van de toepassing van total quality-systemen zijn vastgesteld op de prestaties en werknemerssatisfactie van de toepassende bedrijven (Easton & Jarrell 1998; Levine & Toffel 2010; Zhang 2001), is er niet veel onderzoek bekend over de leereffecten van kwaliteitssystemen.

McAdam c.s. (1998) verdiepten zich in de ogenschijnlijke conceptuele verwantschap van TQM en lerende organisatie (LO). Zij komen tot de conclusie dat beide benaderingen in de praktijk toch vaak verschillen, waarbij de lerende organisatie een meer bottom-up geregelde en organische werkwijze hanteert en TQM een meer top-down gestuurde, mechanische. Veel hangt ook af van de disciplinaire achtergrond van de adviseur (als socioloog of ingenieur). Bij een vergelijking van de analysemethoden valt op dat het EFQM-systeem relatief weinig aandacht wijdt aan leermogelijkheden (leerklimaat en zelfontwikkeling voor iedereen) en het LO-model geen van de outputvelden van TQM dekt en zich voornamelijk richt op de middelen-/inputkant. De vergelijking leidt tot “the proposition that there is an interaction between TQM and the LO

and that the interaction can be loosely expressed in terms of business efficiency (largely but not exclusively TQM) and business proficiency (largely but not exclusively the LO)” (McAdam et al. 1998: 52). Ook Egberts (1992) is op basis van zijn ervaring met TQM van mening dat bij kwaliteitsbeleid soms te veel nadruk ligt op kortetermijnresultaten en dat de experimenteer- en bezinningsruimte voor de langere termijn (gerichtheid op leren) wordt verwaarloosd.

Ons eigen onderzoek naar de opbrengst van kwaliteitssystemen laat wisselende resultaten zien.

Van de KNVB-verenigingen die werden ondervraagd in het kader van het licentieonderzoek maakte 22 procent in de afgelopen jaren gebruik van een integrale kwaliteitstoets, in de meeste gevallen de KNVB ClubScan. De uitkomsten van de kwaliteitsmetingen worden veelal herkenbaar en bruikbaar gevonden en leiden bij twee van de drie clubs tot verbeteracties, met name voor de communicatie, het jeugdbeleid, jeugdaanbod en jeugdkader. Ongeveer de helft van de clubs is door de uitkomsten ook gestimuleerd om meer eisen te stellen aan de voetbalbegeleiding (ADV Market Research 2010).

Bart Fortuin onderzocht in 2005 vanuit het Mulier Instituut de effecten van het gebruik van IKSport door sportverenigingen (n=151) en concludeerde dat toepassing van IKSport met name leidde tot toename van beleid en van het aantal betaalde kaderleden en vrijwilligers (Fortuin 2005b). Het zijn veranderingen die wijzen op een toename van de aandacht voor de interne kwaliteit. De verenigingen kennen IKSport een grote invloed toe op de ontwikkelingen die de clubs na de audit hebben doorgemaakt, ook al is dit effect niet terug te vinden op alle gemeten objectieve prestatie-indicatoren (ledengroei, vrijwillige inzet, financiën, e.d.). De subjectieve prestaties geven eenzelfde beeld. Grote veranderingen zijn volgens de respondenten als direct of indirect gevolg van de kwaliteitstoets zichtbaar op:

- het beleid: is duidelijker en gericht (63%);
- het bestuur: functioneert beter (53%) en is meer tevreden (46%);
- het kader: verzet meer werk (47%);
- de vereniging: is aantrekkelijker voor nieuwe leden (42%);
- de interne communicatie: is verbeterd (40%).

Verenigingen die tijdens de IKSport-audit slecht scoorden op de mate van activiteit van het bestuur of kader verbeterden zich op deze punten. Clubs lijken de verbeterpunten van de audit op te pikken. Ditzelfde geldt voor verenigingen die tijdens de audit slecht scoorden op sfeer en identiteit. Clubs die in 2002 met IKSport hebben meegedaan zien meer toename op de prestatie-indicatoren dan verenigingen die in latere jaren hebben deelgenomen; een aanwijzing dat het effect van IKSport pas na een langere periode zichtbaar wordt.

In België is er al langduriger ervaring met voorgangers van IKSport (NL): IKGym en IKSport (BE). Gebruikende clubs geven in evaluaties aan geprikkeld te zijn om initiatieven te nemen (Van Hoecke 2007). De bijna 1.700 clubs die in België aan de integrale kwaliteitstoets deelnamen scoorden het laagst op de dimensies planning en bestuur/structuur. Van Hoecke (2007) stelt vast dat er sprake is van verbetering van de scores op IKGym bij clubs die herhaald

zijn beoordeeld en dat doelgerichte verbeteracties plaatsvinden. Hier lijken zich leereffecten voor te doen.

De ruim 520 gebruikers van IKSport in Nederland laten de laagste scores zien voor HRM en planning. Veel clubs hebben wel passende regelingen voor vergoedingen van trainers en van hun opleiding en betrekken trainers bij hun beleid, maar niet-financiële waardering is minder gebruikelijk en betrekkelijk weinig clubs beschikken over functieomschrijvingen en een opleidingsplan. Maar het meest problematisch is de hoeveelheid gekwalificeerde trainers in de getoetste clubs: weliswaar zijn de hoofdtrainers nog bij ruim zestig procent gekwalificeerd, maar van alle trainers is bij een groot deel van de onderzochte clubs minder dan de helft opgeleid (Van Hoecke & De Knop 2004).

Al met al is nog niet goed te zeggen hoe groot de leereffecten van het gebruik van kwaliteits-systemen bij sportaanbieders zijn. Winst is zeker waarneembaar in de subjectief beleefde aansporing bij betrokkenen door de kwaliteitsdoorlichting. Behalve het bestuur lijken ook de uitvoerende kaderleden hierdoor gestimuleerd te worden. Bovendien worden bij de audits bouwstenen aangereikt voor nieuwe 'shared mental models'.

Enige voorzichtigheid is hier echter op haar plaats. Door diverse auteurs (Heinemann 1999; Horsch 1996; Slack 1999; Thiel & Meier 2005) is er immers op gewezen dat het leervermogen van vrijwillige sportclubs wordt gehinderd door specifieke kenmerken van de verenigingscultuur, met name:

- de veelal zeer globaal geformuleerde beleidsdoelen of -plannen van clubs;
- de voornamelijk informele communicatievormen in verenigingen die worden gekenmerkt door een grote mate van vluchtigheid, spontaneïteit en variabiliteit;
- de gebruikelijke manier om mensen voor kaderfuncties te werven, waarbij niet in de eerste plaats wordt gekeken naar de aanwezige vakkennis, maar naar een zo duurzaam mogelijke bezetting van functies.

Gegeven deze cultuurtrekken en de sterke interne gerichtheid die vrijwillige sportorganisaties kennen (Slack 1999, Heinemann 1999, Timm 1979, Antonissen & Boessenkool 1998), is aanne-melijk dat er vooral sprake is van eerste orde-leren en rond knelpunten of nieuwe vragen soms van tweede orde-leren. Zo hebben veel sportclubs in de afgelopen jaren geleerd hoe ze beleids-plannen moeten maken, maar blijkt het werven van sponsors nog steeds een lastige opgave (Van 't Verlaat & Van Kalmthout 2011). Leren van sportorganisaties houdt vooral in dat de individuele al actieve kaderleden leren en soms door (veelal soortgelijke) nieuwe medewerkers worden vervangen. Op dit punt kunnen externe stimulansen, bijvoorbeeld om nadrukkelijker een maatschappelijke taak op te nemen, leerprocessen van de derde orde aanwakkeren.

Hoewel niet elk kwaliteitsprobleem te kwalificeren is als een probleem van onvoldoende deskundigheid binnen de organisatie of van professionele bekwaamheid, zal leren uit kwali-

teitstoetsing onvermijdelijk ook moeten inhouden dat betrokkenen leren. Om die reden ga ik in de volgende paragraaf nader in op het individuele (professionele) leren.

7.2 Professioneel leren van individuen en ‘professional development’

Leren naar aanleiding van een kwaliteitsdoorlichting, of dit nu een organisatiebrede audit of een individueel assessment betreft, is een van de vele impulsen tot (professioneel) leren die mensen kunnen krijgen. We staan in het navolgende deel van dit hoofdstuk wat uitgebreider stil bij (professionele) leerprocessen in het algemeen en die van sportleiders in het bijzonder. De momenteel bij sportleiders gangbare vormen van leren zullen daarbij worden geëxploreerd.

7.2.1 Leren en opleiden in verandering

We stellen tegenwoordig steeds opnieuw vast dat het professioneel leren ‘overal’ gebeurt en een levenslang proces is. Hoewel de term permanente educatie al redelijk lang bestaat^{lxvii}, heeft die vooral de laatste twee decennia ook in de onderwijspraktijk voet aan de grond gekregen. De volgende factoren spelen daarbij zeker een rol:

- dynamisering van loopbanen. Waar het in de industriële samenleving tot de jaren zestig nog redelijk vanzelfsprekend was dat iemand opgeleid werd voor een beroep, hij dat zijn verdere leven zou doen en voor een belangrijk deel bij dezelfde soort werkgever, is dit nu eerder een uitzondering en kennen loopbanen een veel gevarieerder ontwikkeling. Ook binnen ondernemingen en instellingen is veelvuldig sprake van innovaties en reorganisaties. Het tempo waarmee technologieën, markten, producten en instituties momenteel veranderen is ongekend. Verandering is in onze samenleving regel geworden (Bomers 1990);
- ontwikkeling naar een kennissamenleving. Ontwikkelingen op economisch, politiek en maatschappelijk gebied volgen elkaar tegenwoordig steeds sneller op. Onze maatschappij transformeert naar een kennismaatschappij (Kessels & Keursten 2001; Weggeman 1997). De voortgaande automatisering ontdoet het werk steeds meer van haar routinematige kanten en levert een geleidelijke verschuiving op van hand- naar hersenwerk. De kennismaatschappij is een maatschappij waarin “de werkelijke bron van welvaart – de bepalende productiefactor – niet langer het kapitaal is, land of arbeid, maar kennis” (Drucker 1993: 11);
- de digitale revolutie. De mogelijkheden om onderling te communiceren en informatie uit te wisselen zijn in de afgelopen decennia spectaculair toegenomen door innovaties op het gebied van ICT en de groei van het internet. Een groot deel van de bevolking beschikt over personal computers en heeft toegang tot internet (Van Deursen & Van Dijk 2011). De op internet toegankelijke informatie is bovendien multimediaal geworden, onder meer door de introductie van YouTube. Het toenemend gebruik van mobiele communicatiemediën zoals laptops, smartphones en tablets leidt er bovendien toe dat die informatie nagenoeg

overall toegankelijk is. Door deze technische ontwikkelingen vervagen bovendien de grenzen tussen verschillende levensgebieden: werken, wonen en recreëren.

Voor het (professioneel) leren betekent dit dat dit steeds minder aan een specifieke leerplaats en een formele onderwijssetting is gebonden (Bolhuis & Doornbos 2000; Kessels & Keursten 2001). Je kunt in principe altijd en overal leren: op je werk, in de trein, thuis, op school. Feitelijk valt een revolutionaire verbreding van mogelijke leersettings of -contexten te constateren.

Verskillende auteurs maken een onderscheid tussen formeel, niet-formeel en informeel leren (Coombs & Ahmed 1974^{lxviii}; Colley et al. 2002; Eraut 2000; Europese Commissie 2000). Deze leercontexten verschillen van elkaar op criteria als al dan niet leren binnen een formele opleidingsinstantie, mate van structuur, leerintentie en afsluitende certificering (EC 2000, zie tabel 7.2).

Tabel 7.2 Karakteristieken van verschillende leervormen

Formeel leren	Informeel leren	Niet-formeel leren
Door een onderwijsinstelling, gepland, met formele afronding.	Wel intentioneel, planmatig, maar buiten het onderwijs en zonder formele afronding.	Leren in dagelijks doen (werk, thuis, vrije tijd), veelal niet bedoeld en niet gestructureerd.

Bron: EC 2000.

Nu werd in de jaren zeventig al meer afstand genomen van het idee dat professionele vorming en leren vooral plaats moeten vinden in onderwijs- en trainingsinstellingen. Het zogenoemde werkplekleren kreeg een steeds nadrukkelijker plaats in de beroepseducatie, onder meer in de vorm van stages en duale onderwijsprogramma's. De aandacht voor leren op de werkplek en informeel leren krijgt rond de eeuwwisseling nieuwe impulsen (Kwakman 1999; Onstenk 1997). Bolhuis & Simons (2001) constateren dat de overtuiging heeft postgevat dat mensen 'altijd en overal' leren en zetten de kenmerken van de nieuwe, bredere benadering van leren en de klassieke naast elkaar (tabel 7.3).

Tabel 7.3 Concept van het nieuwe leren versus klassiek leerconcept (Bolhuis & Simons 2001)

Naar een breder begrip van leren in plaats van een te beperkte aanname over leren
Mensen leren altijd; leren kan ook minder gewenste effecten hebben.	Leren doe je als dat speciaal wordt georganiseerd en is per definitie positief.
Er zijn verschillende manieren om te leren.	Er is één manier van leren.
Leren gebeurt ook onbewust; leren doe je ook op non-verbale manieren.	Leren doe je bewust; en met name in verbale vorm.
Leren vindt plaats in interacties met anderen. Het is (ook) een sociaal proces in een sociale context met sociale resultaten.	Leren doe je in je hoofd. Het is primair een individueel proces met individuele resultaten.
Handelen volgt niet automatisch op leren. Leren kan ook volgen uit handelen.	Je moet iets eerst (theoretisch, begripsmatig) leren om het vervolgens toe te passen.
Leren is ook kritisch reflecteren op schijnbare vanzelfsprekendheden.	Leren is het opnemen van de juiste kennis.
Leren heeft altijd een emotionele component.	Leren doe je vooral met je verstand (cognitief, rationeel).
Mensen uit verschillende (sub)culturen hebben stilzwijgend verschillende interpretaties van de wereld geleerd. De confrontatie leidt tot verschillende leerreacties.	Wat wordt geleerd heeft stilzwijgende consensus binnen de geldende cultuur.
Leren is noodzakelijkerwijs vaak veranderend leren.	Leren is altijd iets nieuws leren.

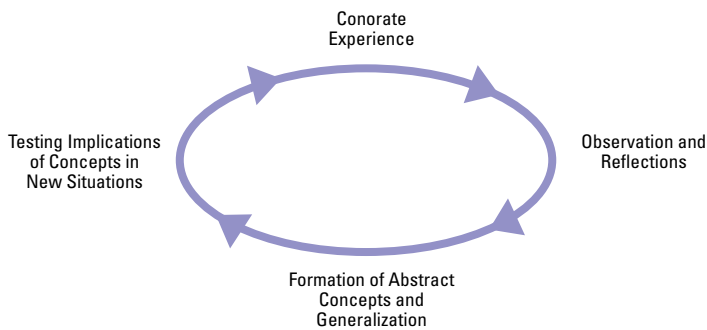
De aandacht voor informeel leren en werkpleklernen bij de professionele vorming of beroepsopleiding is sterk toegenomen. Onder meer bij lerarenopleidingen wordt het belang van leren op de werkplek benadrukt: meer werken is meer leren (Borghans et al. 2006; Frietman et al. 2010; Kwakman 1999). Uit onderzoek naar feitelijke leerprocessen en kennisontwikkeling van volwassenen die het onderwijs hebben verlaten blijkt dat mensen meerdere wegen van belang vinden voor professionalisering; ook informeel leren, werkpleklernen en netwerklernen dragen daaraan bij. In de praktijk gaat echter de meeste aandacht uit naar formeel opleiden en valideren van formele activiteiten. Het percentage van de werktijd dat werknemers feitelijk besteden aan activiteiten waarvan zij kunnen leren nam tussen 2004 en 2010 gestaag af. Deze daling deed zich echter uitsluitend voor bij laag- en middelbaar opgeleiden. De rol van informele leeractiviteiten mag niet worden onderschat, zo blijkt uit de monitor van de Universiteit Maastricht (Borghans et al. 2011). Het overgrote deel van de tijd die werkenden besteden aan activiteiten waarvan ze leren heeft betrekking op informeel leren. Van de totale tijd waarin werkenden leren heeft slechts zeven procent betrekking op formeel leren. Mensen die meer tijd besteden aan formeel leren doen dat ook meer informeel of ‘al doende’.

Bij de analyses van professioneel ‘al doende leren’ wordt veel teruggegrepen op de inzichten die Kolb en Schön hierover hebben ontwikkeld.

7.2.2 Ervaringsleren en leerstijlen

In 1984 publiceerde Kolb in zijn werk over ervaringsleren (Kolb 1984; Kolb & Kolb 2005) een model hiervoor. Leren kan volgens Kolb bij volwassenen alleen als er vier fasen worden doorlopen, die samen een cyclus vormen (Gilbert & Trudel 1999; Segers & Haar 2011). In dit proces worden concrete ervaringen gevolgd door het reflectief observeren van deze ervaringen. Vervolgens worden deze reflecties geanalyseerd en verwerkt in nieuwe begrippen en concepten. Op grond hiervan ontstaan keuzes om actief te experimenteren met nieuw gedrag. Dit leidt weer tot nieuwe ervaringen waarop wordt gereflecteerd.

Figuur 7.3 Leercyclus volgens Kolb



Bron: Kolb & Kolb 2005: 3.

Leren is volgens Kolb een oneindig proces; door handelen en het reflecteren daarop zijn we in staat tot leren. Het ervaringsleren van Kolb sluit aan bij de gedachten over eerste- en tweede orde-leren van Argyris & Schön (1978). Daarbij is de rol van reflectie op ervaringen essentieel. Daarmee wordt een tweede loop toegevoegd aan de ervaringsleercyclus van Kolb. “In deze tweede lus wordt de manier van leren aan de orde gesteld, evenals het stellen van vraagtekens erbij, bijsturen van deze leerprocessen en bijgevolg onder ogen willen en durven zien van eigen bekwaamheden en onbekwaamheden” (Verlinde & Luijten 2002: 57).

Schön duidt in zijn werk *The Reflective practioner* het kundige gedrag van professionals aan als vakmanschap (professional artistry). Zij tonen daarbij meer kennis te beschikken over het vak dan onder woorden kan worden gebracht. Het betreft stilzwijgende kennis ('tacit knowledge') in de terminologie van Polanyi. Professionals leunen in hun dagelijkse praktijk meer op hun ervaringskennis dan op datgene wat ze in hun opleiding meekregen. Bij veel handelingen denken ze ook niet bewust na, maar werken ze met 'kennis in actie' (Van den Bossche & Beusaert 2011).

Wanneer door een onverwachte gebeurtenis een inbreuk ontstaat op de normale patronen van kennis in actie kan die worden genegeerd of aanleiding zijn tot reflectie. Schön onderscheidt daarbij twee manieren van reflectief reageren: reflectie in actie en reflectie over actie. Bij reflectie in actie gebeurt dit tijdens de handelingen, zonder die te onderbreken, en kunnen ze de uitvoering bijstellen tijdens de handelingen zelf. Wanneer mensen terugkijken op de uitgevoerde handeling om na te gaan of en hoe de aanwezige kennis in actie een rol heeft gespeeld bij de onverwachte gebeurtenis spreekt Schön van reflectie over actie.

Bij wat Schön benoemt als 'Reflection-on-reflection-in-action' (1983) gaat het om derde orde-leren. Het betreft reflecties op het eigen denken, handelen en leren, en op de achterliggende assumpties die hieraan ten grondslag liggen: de wijze waarop je gebeurtenissen observeert en interpreteert, waarop je problemen definieert, waarop je analyseert en conceptualiseert, waarop je acteert en interacteert. Het gaat om het herkennen en opnieuw doordenken van eigen assumpties en handelingspatronen. Schön spreekt in zijn boek *The Reflective practitioner* over een reflectieve communicatie van de professional met het materiaal.

Reflectie speelt dus in de ogen van Schön een cruciale rol in professionele leerprocessen. Overigens zijn de opvattingen van Kolb en Schön wel bekritiseerd. De leercyclus van Kolb wordt wel als een te sterke vereenvoudiging van de realiteit bestempeld. Ook zijn kanttekeningen geplaatst bij de gesloten vorm, die te weinig ruimte laat voor groei en transfer van kennis. Door een combinatie met reflectie over actie zou de leerlijn een meer spiraalvormig karakter krijgen. Bij de ideeën van Schön is aangetekend dat het empirisch bewijs voor zijn reflectieactiviteiten mager is en deze als leerproces ook moeilijk te organiseren zijn (Cushion et al. 2010).

Persoonlijke leerstijlen

Individen hebben volgens Kolb veelal een voorkeur voor een bepaald startpunt voor hun leerproces, gerelateerd aan de vier fasen van het leerproces:

- concreet ervaren ('sensing/feeling');
- waarnemen en overdenken ('watching');
- analyseren en abstract denken ('thinking');
- actief experimenteren ('doing').

Kolb stelt dat mensen in leersituaties een individuele voorkeursstijl hebben waarmee ze het liefst beginnen en waaraan ze de meeste tijd besteden. Lerenden kunnen op basis van deze voorkeursstijlen worden ingedeeld in vier groepen:

- type I: doeners of 'accomodators' – hebben een voorkeur voor 'al doende' of 'hands-on' leren;
- type II: dromers of 'divergers' – combineren graag verschillende gezichtspunten, observeren veel en gebruiken verbeelding;
- type III: beslissers of 'convergers' – zoeken liefst naar praktische oplossingen en stellen belang in technische problemen;

- type IV: denkers of ‘assimilators’ – volgen een logische aanpak en werken graag met abstracte ideeën.

Kolb benadrukt dat het belangrijk blijft alle fasen van het leerproces regelmatig te doorlopen, omdat ze essentieel zijn voor effectief leren, waarbij rekening kan worden gehouden met iemands persoonlijke voorkeursstijl. Het belang van een instructiestijl die past bij de persoonlijke voorkeursstijl van sporters en trainers in opleiding is in recente publicaties regelmatig onderstreept (Baker et al. 2003; Jones 2010). Daarbij worden overigens ook andere leerstijlindelingen gebruikt dan die van Kolb. In Nederland zijn het vooral Van Rossum (1997, 2007) en Huibers & Murphy (2008) die dit onder de aandacht hebben gebracht (zie verder 7.3.1).

Inmiddels is Ben Altemühl alweer voor het vijfde jaar achtereen trainer bij CDN uit Driebergen (eerste jaar als technisch eindverantwoordelijke). In zijn eerste drie jaar promoveerde hij met CDN van de vijfde naar de tweede klasse, waaruit hij vorig jaar via de nacompetitie degradeerde. Het geheim van het succes? Naast de aandacht die hij besteedt aan tactiek en techniek, besteedt hij vooral ook aandacht aan hoe je met de verschillende spelers kan omgaan. “Ik heb wel eens gezegd dat veertig procent van het trainerschap over voetballerij gaat en zestig procent over het aanvoelen en inspelen op mensen”, aldus Altemühl. (Trainers.nl, oktober 2003)

Deze verkenning van inzichten in leerprocessen afrondend, kunnen we concluderen dat de moderne samenleving erom vraagt voortdurend te leren en dat technische ontwikkelingen dit ook steeds meer mogelijk maken, dat het leren van organisaties steunt op dat van individuen, dat individuele professionele leerprocessen zich juist ook na en buiten opleidingsinstituten voltrekken en dat feedback en reflectie een cruciale rol spelen bij het op gang brengen en doorlopen van leerprocessen. Kwaliteitssystemen kunnen een belangrijke bijdrage bieden aan deze feedback en reflectie.

Bij ondersteuning van professionals met behulp van kwaliteitssystemen, zoals een kwaliteitsassessment, mag worden aangenomen dat deze ondersteuning effectiever is wanneer ze aansluit op de alledaagse leerpraktijk van trainers en op hun subjectieve voorkeuren. Door het ontstaan van nieuwe leermogelijkheden, zoals via het internet, kunnen deze voorkeuren veranderen. Van welke leermogelijkheden maken trainers nu feitelijk gebruik? Leren zij inderdaad vooral door het doen, zoals veelal wordt aangenomen, of speelt reflectie toch ook een wezenlijke rol? Op deze vragen hebben we met behulp van explorierend onderzoek antwoorden gezocht.

7.3 Leren van trainers in de sport: doeners en/of reflecteerders?

Afgaande op de uitspraken van tal van trainers leren sportleiders vooral door het zelf doen. 'Training on the job' zou dus de belangrijkste leerweg zijn. Anderen wijzen erop dat ze ook op hun eigen ervaringen als speler teruggrijpen. Veel trainers hebben een verleden als speler en soms passen ze de werkwijze van hun trainers toe in de eigen trainerspraktijk. In de aanpak van Danny Blind bijvoorbeeld is veel terug te vinden van zijn vroegere trainer Louis van Gaal en bij Ronald Koeman zijn de invloeden van Johan Crujff duidelijk zichtbaar. Dit pleit onder andere voor aandacht voor reeds aanwezige kennis.

Coaches learn to be coaches while competing as athletes and as neophyte coaches or assistants working with and observing experienced coaches. As players themselves, coaches had an unusually good opportunity to learn about coaching from their own coaches. (Cushion 2004: 1)

De KNVB heeft een speciale trainersopleiding voor (ex-)topvoetballers ontwikkeld, ontstaan na een conflict van Johan Crujff met de KNVB. Hij werd geacht dezelfde trainersopleidingen te volgen als ieder ander, maar ging hier niet mee akkoord, want hij meende dat zijn ervaringen met toptrainers en de kennis van de voetbalwereld hem voldoende basis gaven om als trainer in het betaald voetbal aan de slag te gaan. Achteraf klinkt het heel logisch dat Crujff, tegenwoordig bekend als succestrainer van onder andere FC Barcelona, op basis van zijn achtergrond een speciaal traject kan volgen om tot het hoogste trainersdiploma te komen. Dat sommige ex-profvoetballers het ondanks die ervaring en aparte opleiding als trainer niet redden geeft aan dat meer factoren een rol spelen. Faber (1996) maakt bij de leerprocessen van trainers onderscheid tussen leren in de vereniging en leren buiten de vereniging. Zijn indeling in leerstrategieën/-activiteiten gaat uit van (I) leren van jezelf, (II) leren van collega's, (III) interne scholing en (IV) spontaan leren als mogelijkheden om te leren binnen de sportvereniging. Daarnaast kan er ook buiten de vereniging geleerd worden, via vormen van externe scholing, zoals cursussen, studiedagen en congressen.

7.3.1 Formele en informele leerwegen voor sportleiders

Een systematische analyse^{lxix} van de beschikbare kennis over de leerpatronen van sportleiders is onlangs verricht door SportsCoach UK (Cushion et al. 2010). Op basis daarvan geef ik een overzicht van wat bekend is over de toegepaste leerbronnen door trainer/coaches. Cushion c.s. gaan daarbij uit van de eerdergenoemde indeling in informeel, non-formeel en formeel leren en bespreken de leerbronnen die genoemd worden in tabel 7.4.

Tabel 7.4 Leerbronnen van coaches en sportleiders

Informal	Nonformal Learning	Formal Learning
Experiential Learning	Continuing Professional Development (CPD)	Formal Coach Education
Informal Learning		Reflection and Mentoring
Formalised Informal Learning and mentoring		Problem-based Learning
Reflection		
Past Athletic Experience		

Bron: Cushion et al. 2010.

De auteurs constateren dat het thema coachleren na de eeuwwisseling een serieus onderwerp van academische studie is geworden, maar dat het onderzoek zeer gevarieerd is van kwaliteit en omvang en nog weinig samenhang vertoont. Meer langdurig onderzoek is nodig om vast te kunnen stellen welke leerwegen het meest effectief zijn. Op dit moment kan op die vraag alleen een aantal voorlopige antwoorden worden gegeven. Het onderzoek vertrekt verder vanuit verschillende leertheoretische gezichtspunten (behaviorisme, cognitivisme, constructivisme), maar Cushion c.s. achten juist een combinatie daarvan het meest aangewezen, mits auteurs expliciet zijn over hun kader. Veel onderzoek richt zich op topsportcoaches en daardoor ontbreekt een goed beeld van de scholings- en leervoorkeuren van coaches in andere werkvelden en verschillende stadia van hun loopbaan.

Op het gebied van de informele leervormen is veel studie verricht naar leren door ervaring en uitwisseling met andere coaches. Ervaringsleren wordt als een bedoelde leervorm beschouwd en wijkt daarin af van leren door ervaring, dat veelal onbedoeld is. Ervaringsleren kan ook worden georganiseerd (Moon 2004). Er zijn duidelijke aanwijzingen voor de effectiviteit van reflectief leren, waarbij echter nog geen duidelijk verband kon worden vastgesteld met de effectiviteit van coaching. Reflexieve opdrachten in de opleiding verschillen mogelijk te veel van de werkpraktijk (Knowles et al. 2005). Voortbouwend op het werk van Schön introduceerden Gilbert & Trudel drie vormen van reflectie bij coaches: reflectie in actie, reflectie over handelingen en retrospectieve reflectie op acties. In hun model onderscheiden zij zes proceselementen: coachingsvraagstukken, rolbepaling, probleemkeuze, strategievorming, experiment en evaluatie (Gilbert & Trudel 1999). In het reflectieproces worden vaak anderen betrokken en het is dus geen geïsoleerde activiteit. Het ontwikkelen van deze vormen van leren kost tijd. Hoewel er geen hard bewijs is voor de effecten van de inzet van mentoren wordt dit voor allerlei typen coaches bepleit en zowel in gestructureerde als ongestructureerde vorm toegepast (Lyle 2007). Ook werkplaatsleren en werkgroepen (communities of practice) worden als afzonderlijke vormen behandeld (Culver & Trudel 2008).

Tot de non-formele leervormen worden bijvoorbeeld studiedagen, congressen en interne workshops gerekend en er is daardoor een aantal overeenkomsten met formele leersituaties. Hoewel er positieve resultaten zijn geboekt met enkele specifieke programma's is de transfer van de leersessies naar de normale werksituatie vaak een probleem. Ook voortgaande professionele ontwikkelingsprogramma's (alle leeractiviteiten na de diplomering – ook wel aangeduid als Continuing Professional Development (CPD)) zijn nader onderzocht en blijken niet overbodig, maar wel moeilijk af te stemmen op de gevarieerde behoeften.

Formele opleidingsprogramma's voor coaches blijken vreemd genoeg nauwelijks op hun effectiviteit te zijn onderzocht (Lyle 2007). Er is wel veel kritiek op de beperkte toegevoegde waarde voor coaches die al werkzaam zijn, het te theoretische gehalte van studiemateriaal en de grote hoeveelheid informatie die in korte tijd wordt aangeboden. In reactie op deze kritiek zijn alternatieve leervormen ontwikkeld, onder meer inzet van mentoren, reflectie en probleemgestuurd leren. De resultaten daarvan zijn nog niet goed onderzocht.

7.3.2 (Continuing) Professional Development

In exploratief onderzoek aansluitend op de ontwikkeling van IKTrainer hebben we getracht na te gaan welke leerstrategieën door sportleiders gebruikelijk worden gehanteerd, of hierin verschillen voorkomen naar mate van vrijwilligheid en type organisatie, en in hoeverre QM-methoden hierop aansluiten. Voor de beschrijving van de (professionele) leerstrategieën maken we gebruik van een indeling ontwikkeld door de Australian National Training Authority (ANTA)^{lxix}. Deze indeling is vergeleken met de indeling van Faber aanzienlijk uitgebreider (zie tabel 7.5). De volgende vormen of strategieën van professioneel leren worden door de ANTA onderscheiden:

- *action learning*: gericht op probleemoplossing en leerproces, waarbij reflectie een belangrijk onderdeel is;
- *project-based learning*: leerproject ontwikkeld op basis van kennisbehoefte op de werkplek, waarmee het vereiste leren wordt vastgesteld. Denk hierbij bijvoorbeeld aan probleemgericht onderwijs;
- *mentor or coach*: ondersteuning door een collega of deskundige ten behoeve van bepaalde kennis/vaardigheden (coach) of advisering en algemene begeleiding (mentor);
- *learning through experience*: leren door het ervaren en doen. Zeer doeltreffend leerinstrument in combinatie met reflexiviteit;
- *study group*: een studiegroep met gelijke leerdoelen die besluit om samen te werken. De groep bepaalt zelf welke leerdoelen zij hebben en hoe die bereikt dienen te worden;
- *virtual community*: internet biedt mogelijkheden om door middel van forums, chatten en discussiegroepen meer kennis op te doen;
- *tutorials on internet*: internet biedt handleidingen die kennis verschaffen over een bepaald onderwerp;

- *work place visits*: observeren van goed functionerende werkplekken of andere onderdelen van de eigen werkplek;
- *conferences, workshops & courses*: leren van experts in het veld of vakgebied en netwerken met gelijkgeïnteresseerden;
- *reading and research*: zelf onderzoek doen of lezen van vakbladen of andere relevante literatuur;
- *reflective journal*: een reflectieverslag bijhouden van het leerproces en de werkzaamheden.

De ANTA beschouwt al deze vormen als methoden voor voortgaande professionele ontwikkeling (CPD): “Professional development focuses on learning that is related to the work we do. Sometimes attending a course, conference or workshop is an effective way to learn new skills, to acquire new knowledge, but it’s not the only way and not always the best way. In many instances learning that is facilitated in the work place, based on genuine work based problems and projects can be more relevant and effective. Informal learning from colleagues is another useful learning strategies, and new communication technologies have opened up connections with peers and experts world wide.”^{lxxxi}

Tabel 7.5 Vergelijking van de indelingen van leerstrategieën van ANTA (2004) en Faber (1996)

	ANTA	Faber
Formal	Conferences, courses, workshops	Externe cursus, conferentie
Non-formal	Reading and researching	Experimenteren
	Study group	Interne scholing
	Project based learning	
	Tutorials	Werkhulpjes
	Virtual community	Uitwisseling met collega's
Informal	Action learning (reflection)	Feedback vragen
	Coach	Coaching
	Experiential	Spontaan leren
	Work place visits	
	Reflective journal	Leerformulier

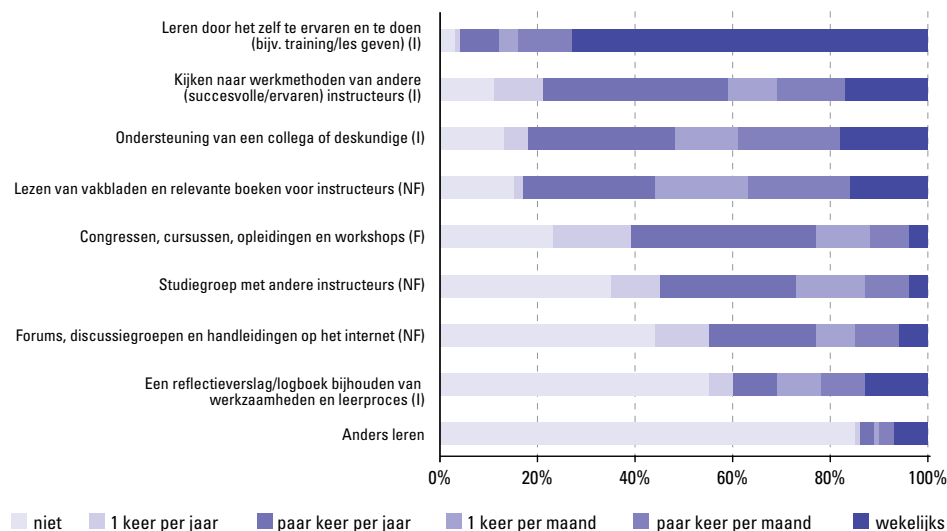
Het is zeker mogelijk om de bovengenoemde leeractiviteiten te combineren. Ze sluiten elkaar niet uit. Het is voor te stellen dat deze leeractiviteiten elkaar versterken wanneer ze in combinatie worden toegepast. Er is geen direct verband tussen de ANTA-indeling van leeractiviteiten en de eerder beschreven onderscheiding in ‘formal’, ‘non-formal’ en ‘informal’ leren, maar we beschouwen conferenties en cursussen als formele leervormen en het gebruik van leerpro-

jecten, studiegroepen, tutorials, vakliteratuur, webcommunities en websites als non-formele leervormen, omdat de trainer daarbij gebruikmaakt van een door anderen geïnitieerd aanbod. De andere vormen scharen we onder informele leervormen.

7.3.3 Verkennend onderzoek naar de leeractiviteiten van trainers in de sport

Een indruk van de actuele leeractiviteiten van sportleiders is langs twee wegen verkregen. Als onderdeel van de praktijkexperimenten met IKTrainer en van de evaluatie daarvan is aan de betrokken trainers een identieke vragenlijst over leeractiviteiten voorgelegd. In totaal hebben ruim 230 verschillende trainers aan deze onderzoeken deelgenomen. De gegevens geven indicaties van de actuele leervormen, maar geven vanwege de gebruikte wijze van dataverzameling geen representatief beeld.

Figuur 7.4 Leervormen door trainers/sportleiders toegepast naar frequentie (n=220)

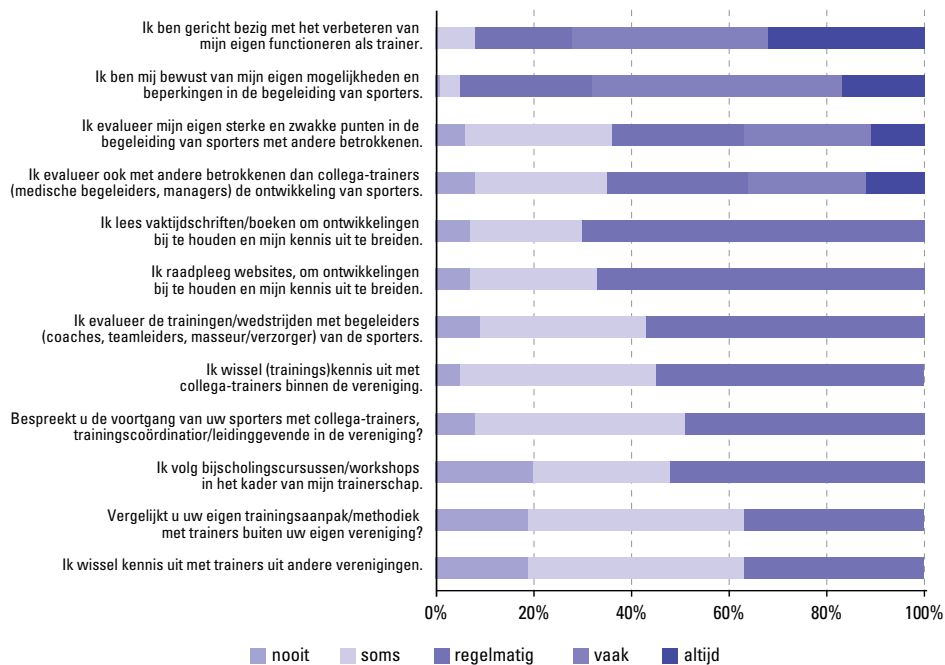


De meest toegepaste leervorm door de sportleiders (figuur 7.4) is het leren door zelf te ervaren en doen: drie kwart van hen doet dit wekelijks. Ook het lezen van vakliteratuur doet de meerderheid regelmatig (ten minste maandelijks). Andere informele leervormen, zoals kijken naar de aanpak van ervaren trainers en ondersteuning door een collega, komen regelmatig voor. Formele leeractiviteiten (cursussen, congressen, opleidingen) worden door bijna een kwart van de sportleiders helemaal niet gedaan, maar een nagenoeg even groot deel maakt hier ten minste maandelijks gebruik van. De betekenis van het formele aanbod kan dus niet worden

verwaarloosd. Opvallend is dat ook ongeveer een derde van de trainers ten minste maandelijks gebruikmaakt van een reflectieverslag of logboek van hun ontwikkeling. Zeker de helft van de trainers doet dit echter helemaal niet.

We kunnen deze gegevens vergelijken met die van de tweede gegevensbron. Dit betreft de databank van alle gebruikers van IKTrainer. Van ruim 900 invullers tussen november 2003 en juni 2007 werden de data van twaalf voor leervormen relevante vragen geanalyseerd^{lxxxii}. Figuur 7.5 geeft een beeld van de resultaten.

Figuur 7.5 Leeractiviteiten van sportleiders naar frequentie (n=544-907)

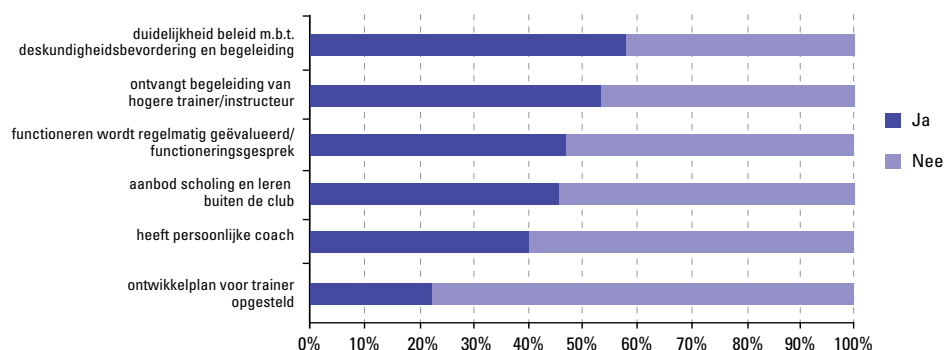


Ook hier geldt dat deze invullers niet kunnen worden gezien als een representatieve steekproef van alle actieve trainers^{lxxxiii}, maar de cijfers geven wel een indicatie. Vrijwel alle trainers geven aan met enige regelmaat gericht bezig te zijn met het verbeteren van het eigen functioneren en zich daarbij veelal bewust te zijn van de eigen mogelijkheden en beperkingen als begeleider. Ongeveer twee op de drie trainers evalueren met enige regelmaat hun eigen functioneren en de ontwikkeling van de sporters met anderen. Het lezen van vakliteratuur en vakinformatie op internet zegt bijna zeventig procent regelmatig te doen. Duidelijk minder vaak wisselen

de trainers kennis uit met andere trainers. Ze doen dit regelmatig met collega's uit de eigen organisatie dan met externen. De resultaten versterken het beeld dat informele activiteiten een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van trainers. Ook laten deze uitkomsten zien dat een op de vijf sportleiders (vrijwel) nooit deelneemt aan formele leeractiviteiten als cursussen en workshops en ruim de helft dit wel regelmatig doet.

We hebben de eerste groep van 230 trainers ook gevraagd welke ondersteunende activiteiten hun organisatie biedt bij hun professionele ontwikkeling. Uit de antwoorden (figuur 7.6) blijkt dat bij ruim de helft van hun werkorganisaties een duidelijk beleid wordt gevoerd ten aanzien van deskundigheidsontwikkeling en begeleiding. Ook bij zeker de helft van de sportclubs en -centra wordt begeleiding gegeven door een hogere trainer en twee op de vijf hebben een persoonlijke coach. Bij iets minder dan de helft van de organisaties wordt het functioneren regelmatig geëvalueerd of heeft men een functioneringsgesprek met de sportleider. Maar bij een kwart van de werkorganisaties is een ontwikkelplan voor de trainer opgesteld.

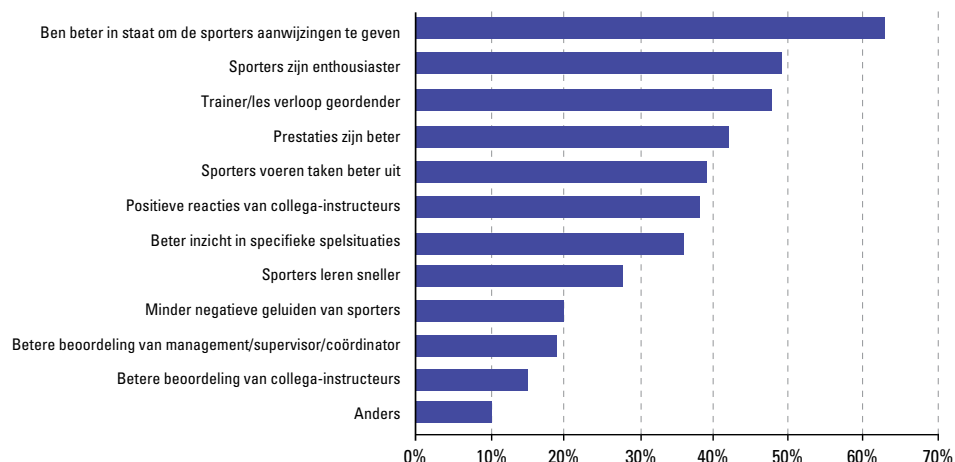
Figuur 7.6 Voor sportleiders beschikbare HRM-maatregelen bij sportclubs en -centra (n=137, in procenten)



Leervormen in relatie tot leerwinst

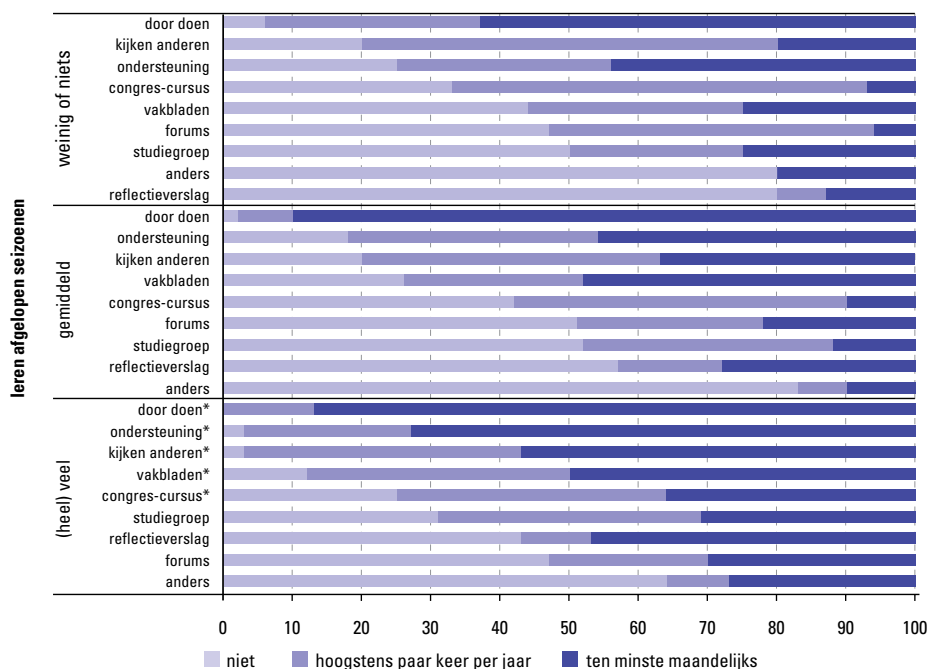
De 230 sportleiders is ook gevraagd of zij in het afgelopen seizoen (veel) hebben geleerd. Twee op de vijf trainers (43%) hebben (heel) veel geleerd, ongeveer een even groot deel (45%) gemiddeld en een op de acht (12%) weinig of niets. De trainers geven aan dat zij het effect van de toegenomen bekwaamheid vooral merken aan hun vermogen goede aanwijzingen te geven en de les geordend te laten verlopen (figuur 7.7). Ook werkt de gegroeide bekwaamheid door in de ontwikkeling van sporters (enthousiaster, prestaties, doen taken beter en leren sneller). Effecten op de oordelen van andere belanghebbenden worden minder genoemd, of wellicht is deze feedback minder voorhanden.

Figuur 7.7 Door sportleiders waargenomen effecten van toegenomen bekwaamheid (n=142, in procenten)



Wanneer de mate waarin men afgelopen seizoen heeft bijgeleerd wordt gerelateerd aan de mogelijke leeractiviteiten (figuur 7.8), blijkt dat op enkele punten de leeraanpak van weinig en veel lerende trainers nogal verschilt. Trainers die veel leerden zijn op alle punten actiever, maar vooral het kijken bij ervaren trainers, leren van ondersteuning, lezen van vakliteratuur en deelnemen aan congressen en cursussen doen zij significant vaker dan trainers die weinig of niets leerden in het voorgaande seizoen.

Figuur 7.8 Sportleiders (n=146) naar de mate waarin zij leerden in het voorafgaande seizoen gerelateerd aan frequentie van gebruik van professionele leervormen



Leervormen in relatie tot persoonlijke kenmerken van sportleiders

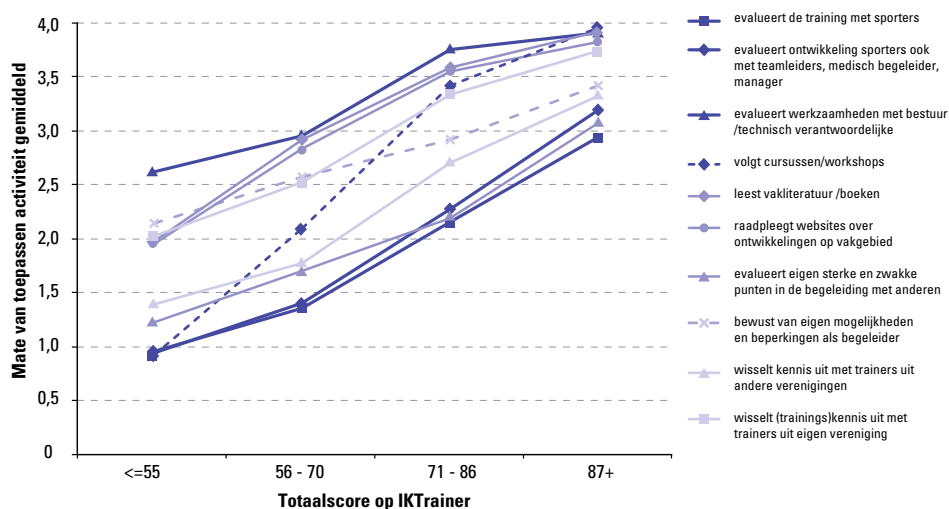
ROB WOLSLEGER: “ALS AMATEURTRAINER MOET JE ALLROUNDER ZIJN”

Rob Wolsleger is al bij verschillende amateurclubs actief geweest. Hij heeft de problemen van de amateurtrainer dan ook aan den lijve ervaren. “Op het hoogste niveau heb je een fysiotherapeut, een verzorger, een looptrainer, een conditie-trainer, een keeperstrainer en vul maar in. Op een gemiddeld niveau, dus als amateurtrainer tot en met de 2e klasse heb je dat soort mensen vaak niet en komt het allemaal op de hoofdtrainer terecht. Dat is ook de reden waarom ik de cursus loop- en conditietrainer bij het IAPF ben gaan doen. Je moet tegenwoordig als trainer zelf die kennis in huis halen. Daar word je als trainer ook alleen maar sterker van. En dus hebben je spelers daar ook weer profijt van.”

We kunnen dit beeld verder aanvullen met enkele analyses van de gegevens over leeractiviteiten van 900 trainers uit de databank IKTrainer. De trainers die hoger scoren op de kwaliteits-

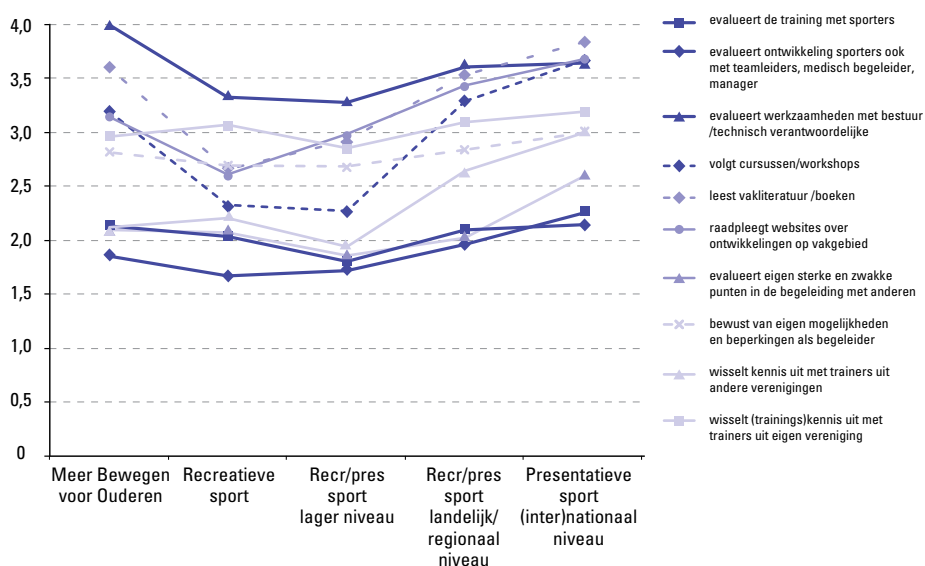
toets blijken op vrijwel alle punten significant^{lxxxiv} meer inspanningen te plegen (figuur 7.9). Dit geldt voor het evalueren van het eigen functioneren, het evalueren van de ontwikkeling van sporters met andere begeleiders en het bijwonen van cursussen en studiedagen. Ook wisselen zij duidelijk meer kennis uit met trainers uit andere verenigingen. Alleen bij het zich bewust zijn van eigen mogelijkheden en beperkingen is de samenhang niet significant.

Figuur 7.9 Toepassen van op professionele ontwikkeling gerichte activiteiten in relatie tot de totaalscore op IKTrainer (n=544-906)



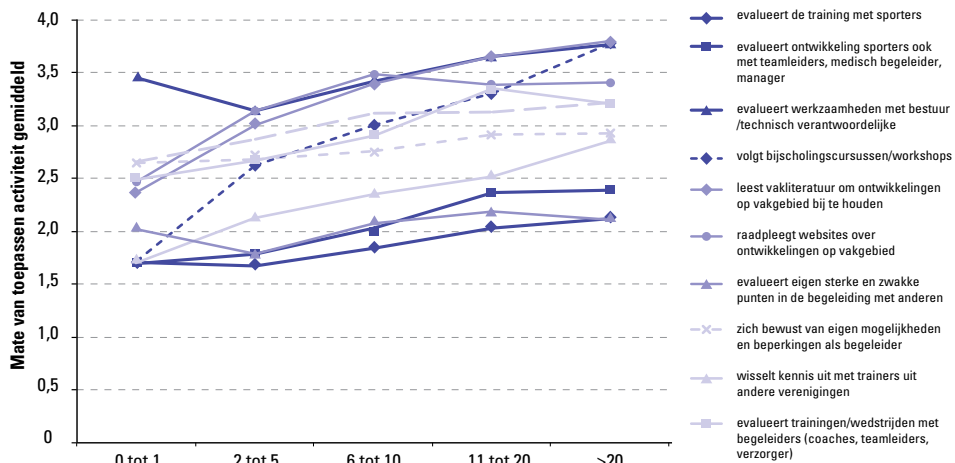
Ook wanneer de leeractiviteiten worden gerelateerd aan het door de trainers gekozen functieprofiel (figuur 7.10) worden op veel punten significante samenhangen aangetroffen, maar niet in de mate waarin men kennis deelt met trainers buiten de eigen club en het bewustzijn van eigen mogelijkheden en beperkingen.

Figuur 7.10 Toepassen van op professionele ontwikkeling gerichte activiteiten gerelateerd aan het trainersprofiel (n=544-906)



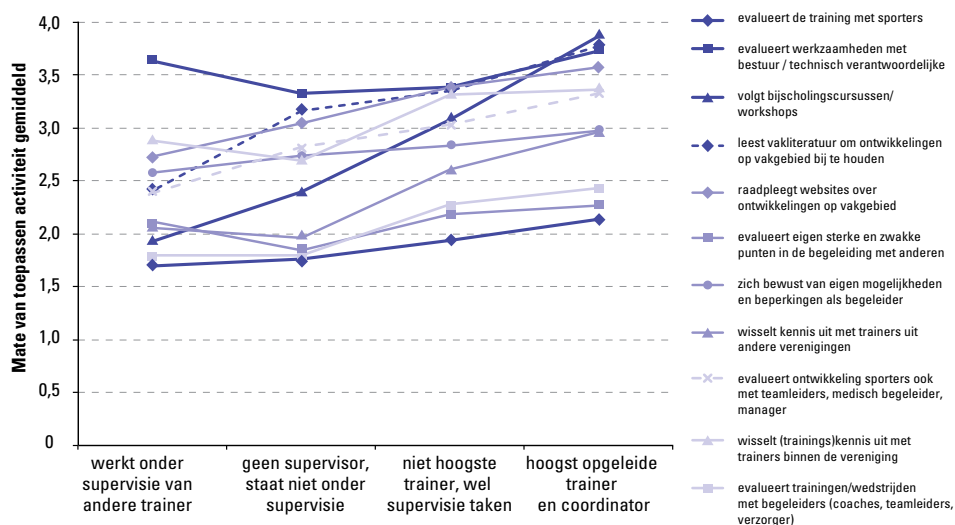
Duidelijke verbanden worden verder zichtbaar wanneer de ervaringsjaren van de trainers worden gerelateerd aan hun leeractiviteiten (figuur 7.11). Opvallend is de mate waarin trainers met veel ervaring zeggen (bij)scholingsactiviteiten te volgen en vakontwikkelingen bij te houden met behulp van vakliteratuur. Ook wisselen ze regelmatig kennis uit met trainers van andere verenigingen. Ook hier is er geen significante samenhang met het zich bewust zijn van eigen mogelijkheden en beperkingen in de begeleiding van sporters.

Figuur 7.11 Toepassen van op professionele ontwikkeling gerichte activiteiten gerelateerd aan het aantal jaren ervaring als trainer (n=906)



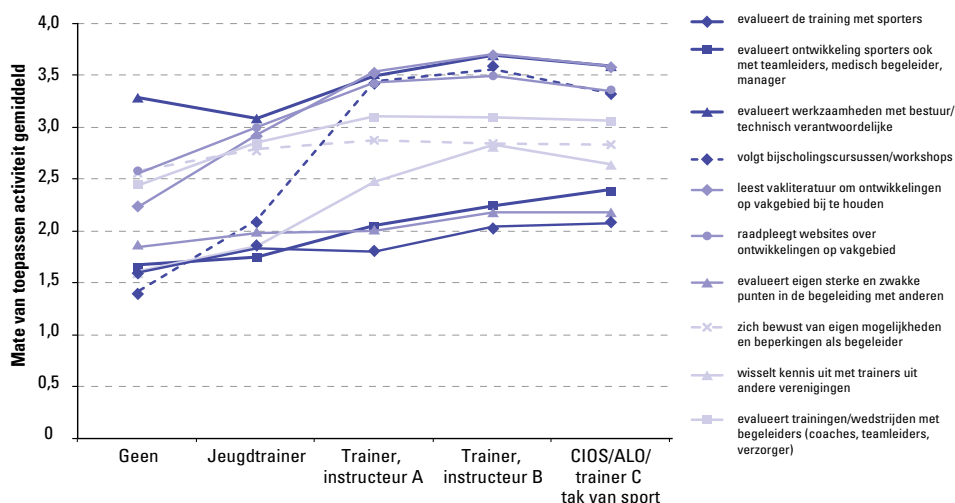
Wanneer we de regelmaat waarmee men activiteiten voor professionele ontwikkeling doet relateren aan het al of niet vervullen van een superviserende rol, blijkt er op veel punten een samenhang tussen regelmatige vakontwikkeling en het hebben van een coördinerende en superviserende verantwoordelijkheid (figuur 7.12). Trainers die zelfstandig werken en geen superviserende taak hebben wisselen significant minder kennis uit met andere trainers binnen en buiten de organisatie.

Figuur 7.12 Toepassen van op professionele ontwikkeling gerichte activiteiten gerelateerd aan de (coördinerende) rol van de trainer (n=906)



Ten slotte blijkt het regelmatig doen van lerende activiteiten ook gerelateerd aan het opleidingsniveau van trainers (figuur 7.13). Trainers zonder enige opleiding of met een jeugdtrainersopleiding zijn met veel activiteiten significant minder regelmatig bezig dan hoger opgeleide trainers. Zij evalueren de ontwikkeling van sporters minder met andere begeleiders en doen minder regelmatig aan (bij)scholingen en het lezen van vakliteratuur en aan het uitwisselen van kennis met trainers buiten hun eigen club.

Figuur 7.13 Toepassen van op professionele ontwikkeling gerichte activiteiten gerelateerd aan het opleidingsniveau (n=906)



7.4 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we ons gericht op de beantwoording van deelvraag g in deze studie, om na te gaan in hoeverre een assessmentinstrument voor sportleiders aansluit bij de gangbare leerpraktijken van sportleiders en hun werkorganisaties.

We gaan ervan uit, als cruciaal punt bij kwaliteitszorg, dat de betrokkenen uit het periodieke gebruik van instrumenten verbeteracties afleiden en er iets van leren. Bij bedrijven blijkt de toepassing van integrale kwaliteitssystemen tot prestatieverbetering en meer tevreden medewerkers te leiden, maar zijn leereffecten minder eenduidig vastgesteld. Evaluaties van de toepassing van IKSport bij sportclubs wijzen op een vergroot kwaliteitsbewustzijn bij gebruikers en de totstandkoming van verbeterplannen als resultaten. Hoewel integrale kwaliteitsmetin-

gen in de terminologie van Nonaka een zekere externalisatie vergen van impliciete kennis en stimuleren tot combinatie (uitwisseling, ordening, prioritering, verbeterplan), kon de invloed op prestaties en het gedrag van betrokkenen (nog) minder duidelijk worden vastgesteld.

In dat licht is de gemengde aanpak van kwaliteitsbeleid van de KNVB en andere organisaties in de sportsector niet alleen passend gelet op de autonomie van de aangesloten organisaties, maar ook vanwege de centrale rol die vrijwilligers daarin spelen. Er bestaat immers, anders dan bij betaalde medewerkers, geen eenduidige gezagsverhouding bij vrijwilligers, waardoor sturing van bovenaf minder voor de hand ligt. De intern gerichte en minder gereguleerde organisatiecultuur bij vrijwillige clubs vormt een andere beperkende factor voor hun leervermogen. Ook het regelmatig wisselen van de bestuursbezetting en het verloop vormen daarvoor belemmeringen. Daardoor kan immers steeds opnieuw opgebouwde kennis voor de organisatie verloren gaan. De focus bij veel verenigingen ligt bovendien nog steeds voornamelijk op het op korte termijn draaiende houden van de bestaande werkprocessen, en daarmee op eerste orde-leren in de terminologie van Argyris & Schön (1978). Er is echter wel een evolutie zichtbaar in het plannen van meerjarenbeleid en het inspelen op externe ontwikkelingen, die openingen biedt voor tweede orde-leerprocessen. Ruim een op de vijf voetbalclubs waagde zich in de afgelopen jaren aan een kwaliteitsdoorlichting, en bij een flink deel van de sportverenigingen is het bewustzijn aanwezig dat zij zich in een sterk veranderlijke omgeving bevinden en hun functioneren daarop moeten zien af te stemmen (Lucassen & Van Kalmthout 2011; Van 't Verlaat & Van Kalmthout 2011). Bij deze clubs lijken de beste voorwaarden te bestaan voor de inzet van assessmentinstrumenten voor sportleiders. Een beroep op sportverenigingen om hun functie te verbreden naar andere maatschappelijke taken vereist feitelijk een herbezinning op de vraag: 'In what business are we?' Dit kan als een derde orde-veranderingsopgave worden beschouwd en is daarmee voor deze vrijwilligersorganisaties een enorme opgave.

Leren van kwaliteitssystemen bij sportorganisaties houdt vooral in dat de individuele, al actieve kaderleden leren en soms door (veelal soortgelijke) nieuwe medewerkers worden vervangen. In het tweede deel van dit hoofdstuk zijn daarom de leeractiviteiten verkend die sportleiders momenteel ondernemen. Deze verkenning hebben we geplaatst tegen de achtergrond van een schets van de veranderende benadering van professioneel leren, die rond de laatste eeuwwisseling doorbrak. Dit leren wordt actueel meer gezien als een levenslang proces dat zich op allerlei plaatsen (ook buiten opleidingsinstituten en na de initiële opleiding) en in verschillende vormen (ook informeel - 'al doende') kan voltrekken. De leeractiviteiten kunnen dan worden gezien als een onderdeel van een proces van voortgaande professionele ontwikkeling (Continuing Professional Development).

In de praktijk zeggen sportleiders vooral te leren door zelf te doen. Ervaringsleren in een informele setting neemt dus in hun beleving een centrale plaats in, waarbij opleiders de sportleider steeds meer stimuleren om op die ervaringen te reflecteren en zich als 'reflective practitioner' te ontwikkelen. Andere leeractiviteiten leveren naast het 'al doende leren' ook een duidelijke bijdrage aan de professionele ontwikkeling, zoals ondersteuning door een collega-

trainer, het bijhouden van vakliteratuur en verzamelen van kennis via het internet. Het onderling uitwisselen van kennis tussen trainers doet de helft van hen regelmatig met collega's uit de eigen organisatie en een op de drie ook met externen. De actuele leeractiviteiten van trainers kunnen in termen van Nonaka worden gekarakteriseerd als vooral gericht op socialisatie en minder op externalisatie en combinatie.

Wanneer we de ondernomen leeractiviteiten relateren aan de mate waarin de trainers in het voorgaande seizoen zeggen geleerd te hebben of aan hun scores op IKTrainer, blijkt dat ook formele leeractiviteiten in de vorm van studiedagen, bijscholing en cursussen een belangrijke rol spelen. Sportleiders met meer ervaringsjaren, met een hogere vakopleiding en een coördinerende verantwoordelijkheid geven aan frequenter aan deze scholingsactiviteiten deel te nemen. Ook lezen ze regelmatig vakliteratuur en wisselen ze verhoudingsgewijs vaker kennis uit met trainers van andere verenigingen. Erickson c.s. komen tot soortgelijke bevindingen en concluderen dat voor gevorderde coaches meer formele leermomenten zouden kunnen worden aangeboden (Erickson et al. 2008). Door coaches op het laagste niveau zou formele opleiding meer als een verplichting worden gezien (Nash 2008).

Een cultuur van kennisuitwisseling lijkt zich nog vooral te hebben ontwikkeld tussen trainers op hogere niveaus. Beginnende trainers of sportleiders die onder supervisie werken evalueren en bespreken hun werk meer met collega's binnen de club en wisselen met hen ervaringen uit. Twee op de drie trainers evalueren met enige regelmaat hun eigen functioneren en de ontwikkeling van de sporters met anderen en ruim de helft krijgt ten minste maandelijks ondersteuning van een collega.

Al met al komen trainers uit deze analyse van leeractiviteiten toch meer naar voren als doeners dan als reflecteerders. Toch zegt ruim negentig procent de eigen sterke en zwakke punten als begeleider te evalueren met andere betrokkenen. Verder neemt de aandacht voor professionele ontwikkeling en reflectie toe naarmate de trainer op een meer gevorderd niveau werkt. Vormen van collegiale consultatie en de door sportleiders ondernomen formele scholingsactiviteiten lijken daarom de beste aanknopingspunten te bieden voor het gebruik van een kwaliteits- of competentieassessment. In die situaties hoeft het gebruik van IKTrainer niet beperkt te blijven tot een self-assessment, maar kan sprake zijn van een verbreding naar een gesprek met anderen over de resultaten of van een peer-assessment. In hoofdstuk 8 beschrijven we hoe in een vervolgstap op de ontwikkeling van IKTrainer dit instrument is doorontwikkeld tot een competentiescan voor trainers in opleiding.

Een leven lang leren met IKTrainer, Trainer competentiescan en TrainerScan 360

Hoofdstuk 8

In de professionele (competentie)ontwikkeling van trainers vervullen opleidingen een belangrijke rol. Juist omdat het vak voor een deel buiten en na de opleiding wordt geleerd, is het van belang met een opleiding zo goed mogelijk aan te sluiten op datgene wat de deelnemer al kan. Dat degenen die een trainersopleiding volgen zicht krijgen op het niveau van de eigen bekwaamheid en competenties is dus ook voor opleidingsinstanties in de sport handig. In dit hoofdstuk gaan we na of het ontwikkelde kwaliteitsinstrument in competentiegerichte sportopleidingen een rol kan vervullen. Daartoe is het (bewerkte) assessment in een zogenoemde proeftuin bij competentiegerichte trainersopleidingen door vier sportbonden gebruikt. Voor dat we dit praktijkexperiment beschrijven lichten we eerst toe hoe het werken met competenties een plaats heeft gekregen in (sport)opleidingen en personeelsbeleid.

Hoofdstuk		
1	Assessment als verbinding tussen vraag naar begeleiding bij sport & Professionele ontwikkeling van sportleiders	
2	Veranderende opvattingen over excellente sportbegeleiding in relatie tot de maatschappelijke positie van sport	
3	Management van servicekwaliteit en betekenis van personeel daarbij. Ervaringen in andere maatschappelijke sectoren	
4	(Wensen t.a.v.) Servicekwaliteit bij uiteenlopende typen sportaanbieders	
5	Inrichting systeem van functiegericht kwaliteitsstoetsing of competentieassessment van sportleiders IKTrainer / Trainerscan	
6	<i>Adoptie van deze innovatie en factoren die daarop van invloed zijn</i>	Kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van sportorganisaties
7		Gangbare leerpraktijken van sportleiders
8		Aanpak van competentiegericht opleiden van sportleiders
9		Analyse van het adoptieproces bij gebruikers
10	Conclusie – theoretische inzichten en mogelijke beleidsverbeteringen voor het ontwikkelde assessment	

8.1 Competentiegericht opleiden en personeelsontwikkeling

Maatschappelijke trends zoals het toenemende individualisme, de mondialisering, de ontwikkelingen op demografisch gebied en vooral de explosieve ICT-ontwikkelingen hebben grote invloed op het perspectief op onderwijs. De maatschappij verandert in de richting van een kennissamenleving (Kallenberg 2004; Kessels & Keursten 2001; Weggeman 1997). Kennis veroudert soms snel en de voortdurende veranderingen vragen om personeel dat zich daaraan kan aanpassen, dat zich steeds ontwikkelt en flexibel inzetbaar is. Vanwege de dynamiek die onze

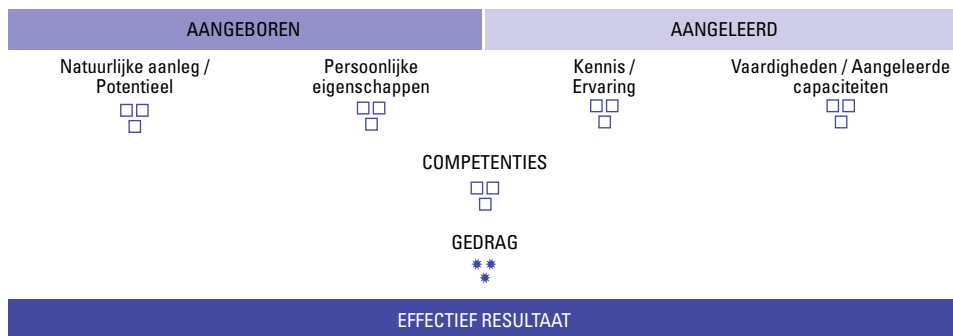
moderne samenleving kenmerkt worden steeds nieuwe eisen gesteld, ook aan de mensen die binnen de sportwereld werken, al dan niet beroepsmatig.

Om effectief te kunnen (blijven) functioneren is kennis van een vakgebied, bijvoorbeeld van sporttraining geven, niet meer genoeg. In onze maatschappij gaat het erom dat je in interactie met anderen competent gedrag vertoont, passend bij de functie die je moet (gaan) vervullen. Kennis is daar een onderdeel van. Persoonlijke eigenschappen en opgedane vaardigheden worden daarnaast net zo belangrijk gevonden.

Steeds meer opleidingen gaan daarom competentiegericht opleiden. Het begrip competentie wordt echter nogal uiteenlopend ingevuld (Korthagen 2004; Vervoorn 2001). Het Colo, dat de bestaande zeventien kenniscentra voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven verenigt, heeft competenties in 2004 gedefinieerd als ontwikkelbare vermogens van mensen om in situaties op adequate, doelbewuste en gemotiveerde wijze proces- en productgericht te handelen (Colo 2004)^{lxv}. Mensen die competent zijn, zijn in staat kennis, houding, vaardigheden en eigenschappen in een bepaalde (beroeps)context geïntegreerd in te zetten bij het kiezen en toepassen van geschikte werkprocessen, zodat de juiste resultaten worden bereikt.

Een competentie bestaat uit aangeboren en aangeleerde elementen. Figuur 8.1 geeft weer hoe de combinatie van deze eigenschappen tezamen een competentie vormt en aan de basis staat van het gedrag dat nodig is om uiteindelijk succesvol te zijn in een bepaalde functie.

Figuur 8.1 Competenties zijn het in gedrag zichtbare resultaat van aangeboren vermogens en leerervaringen



8.1.1 Van klassikale naar competentiegerichte sportopleidingen

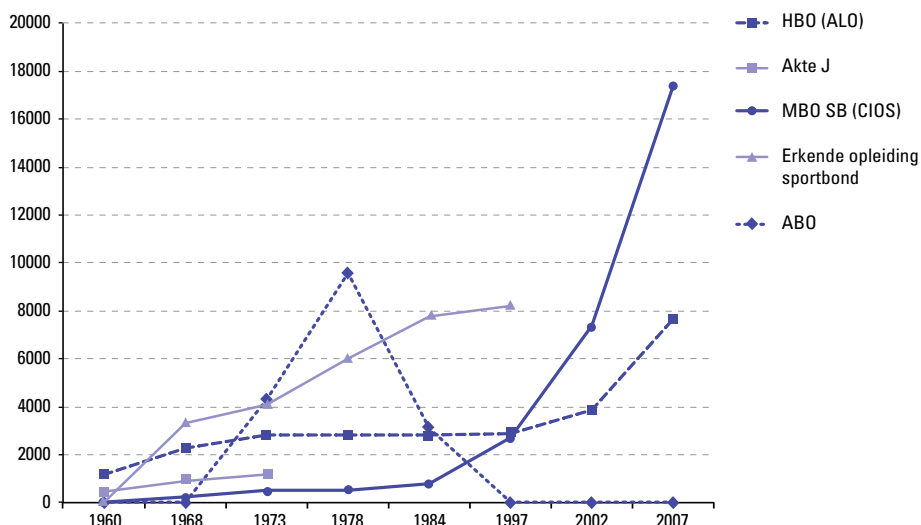
Ook binnen de sportsector is de invoering van competentiegericht opleiden al enkele jaren gaande. Omdat opleiden wordt gezien als een sleutelfactor in de kwaliteitsbevordering van trainer/coaches is het zinnig in kort bestek de (recente) ontwikkelingen van sportopleidingen

in Nederland te schetsen. Ook hier zullen we de KNVB als voorbeeld gebruiken voor de ontwikkeling in de sport als geheel, die uiteraard wel geschakeerd is^{lxxxvi}.

Hoewel Nederland al aan het eind van de Eerste Wereldoorlog bijna 1.200 voetbalclubs telde met een kleine 50.000 leden (Miermans 1955), duurde het tot 1927 voor de Technische Commissie van de Nederlandse Voetbalbond (NVB) het nodig vond de eerste cursussen voor clubtrainers (toen nog voetballeiders genoemd) te organiseren. Haar doel was “in de clubs (...) animo te kweken voor doeltreffende oefening...”. Vanaf 1933 konden trainers die enkele jaren in de praktijk werkzaam waren deelnemen aan het examen voor oefenmeester, waarvoor voor de Tweede Wereldoorlog echter maar enkele tientallen kandidaten slaagden (Lucassen 1982).

In de naoorlogse periode leidden de invoering van het betaald voetbal en de toename van jeugdspelers tot een verbreding van het opleidingsaanbod. Naast het diploma oefenmeester werd dat van kandidaat oefenmeester ingevoerd en vanaf 1960 organiseerde de KNVB jeugdvoetballeider A- en B-opleidingen als specifieke jeugdgerichte opleidingen naast de clubtrainersopleiding. Al in 1948 voerde de KNVB een modelcontract in voor betaalde oefenmeesters. Enkele tientallen (betaalde) oefenmeesters verenigden zich in diezelfde tijd in de Vakbond Voetbal Oefenmeesters Nederland (VVON).

Figuur 8.2 Ontwikkeling van de aantallen ingeschrevenen voor sportopleidingen na 1960



Bronnen: De Knop et al. 2003; Liefhebber & Peters 1998; Lucassen 1987b; Ministerie van CRM 1975, 1979; Windt & Arnold 2005.

De expansieve uitbreiding van de sportdeelname na 1960 leidde ook tot een sterke toename van het opleidingswerk voor sportleiders (zie figuur 8.2^{lxxxvii}). Vanaf 1955 konden landelijke sportorganisaties in aanmerking komen voor een subsidie van het Ministerie van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen (Ministerie van CRM 1979). Om tot een harmonisering en verbetering van de kwaliteit van trainersopleidingen te komen, kwam in 1968 een uniforme landelijke opleidingsstructuur tot stand, na grondig vooroverleg tussen het ministerie en de Nederlandse Sport Federatie. De opleidingen van alle sportbonden, ook die van de KNVB, werden ingepast in dit raamwerk van opeenvolgende erkende sportopleidingen. Na een (verplichte) algemene basisopleiding (ABO) van dertig uur kon worden begonnen aan een vervolgopleiding voor jeugdsportleider (40 uur), sportleider A (60 uur), sportleider B (110 uur) en eventueel sportleider C (Van den Berg et al. 1980). De cursusomvang was exclusief stageuren. Vanaf halverwege de jaren zeventig maken ook opleidingen voor recreatiesportleiders A en B deel uit van dit stelsel. Eind jaren tachtig werd de ABO weer geïntegreerd in de sportleidersopleiding, omdat bleek dat veel actieve trainers na de ABO geen vervolgopleiding volgden.

Kende het opleidingswerk van de KNVB tot hoogste trainer/coach betaald voetbal in 1962 nog vijf opeenvolgende kwalificaties, met een totale opleidingsduur van 450 uur, in 1979 waren hier twee niveaus aan toegevoegd en was de opleidingsduur toegenomen tot ruim 750 uur (Lucassen 1982). Anno 2011 is het aantal treden in het totale opleidingstraject tot hoogste voetbaltrainer/coach weer iets teruggebracht tot vijf, maar de totale opleidingsduur uitgegroeid tot ruim 1.100 uur^{lxxxviii}.

Nadat al voor de Tweede Wereldoorlog de eerste ideeën waren ontwikkeld voor een beroepsopleiding voor sportleiders, ging in 1948 het (Rijks) Centraal Instituut voor de Opleiding van Sportleiders (CIOS) van start. Pas in 1955 werd ook voor vrouwen een aparte CIOS-opleiding gesticht. Het totaal aantal opgeleiden in die jaren bleef tot enkele tientallen per jaar beperkt. In de jaren zestig kwamen er twee CIOSsen bij en steeg het aantal studenten geleidelijk tot enkele honderden^{lxxxix}.

Tot halverwege de jaren negentig blijft deze situatie grotendeels ongewijzigd. Naast duizenden bondsgediplomeerde sportleiders^{xc} worden jaarlijks enkele honderden mbo-beroepssportleiders opgeleid, die deels hun werk vinden bij sportorganisaties, maar vaker nog binnen andere sectoren van de sportarbeidsmarkt (Nederlandse Stichting voor Statistiek NV 1975). NOC*NSF en sportbonden investeren in de professionalisering van het opleidingswerk. Met behulp van de subsidies van de rijksoverheid kunnen bij enkele tientallen bonden professionele opleidingsfunctionarissen worden aangesteld. De ontwikkeling van hun opleidingswerk wordt gestimuleerd met applicaties, methodieken en handboeken voor profielontwikkeling, docentensholing en ontwikkeling van cursusmateriaal (De Heer 2000; Nederlandse Sport Federatie (NSF) 1986).

Door twee factoren ontstaat in de loop van de jaren negentig een druk naar verandering van het stelsel. In Europees verband worden de eerste stappen gezet om tot een internationale diplomavergelijking en harmonisering van opleidingen te komen, zodat sportleiders overal binnen de lidstaten aan het werk zouden kunnen (Tokarski et al. 2004). Daarbij bleek de opleidingsstructuur voor coaches in verschillende landen veel meer op (hogere) beroepsopleidingen geënt dan in Nederland (European Network of Sports Science in Higher Education (ENSSHE) 1995). In aansluiting bij het in Europees verband ontwikkelde model voor sportopleidingen op vijf niveaus werden voorstellen ontwikkeld voor een Nederlandse Kwalificatiestructuur Sportopleidingen (NKSO, De Heer 2000; Vervoorn & Hendriks 1999).

Een tweede factor vormt de veranderende positie van de CIOS-opleidingen, die eind jaren zeventig werden hervormd tot bredere mbo-opleidingen Sport en Bewegen en later fysiek en organisatorisch werden geïntegreerd in Regionale Opleidingscentra (ROCs) voor het mbo bij de invoering van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) in 1996. Enkele jaren daarna werd de zogenaamde centrale registratieprocedure voor mbo-SB (tijdelijk) losgelaten. Steeds meer ROC's startten eind jaren negentig een opleidingsstroom Sport en Bewegen (in 2005 bij 34, in 2011 bij 35 ROC's (Dijkstra 2011)) en het aantal studenten nam sterk toe. Binnen de hogere beroepsopleidingen, in het bijzonder bij de ALO's, kwam een heroriëntatie op gang en werden nieuwe beroepsopleidingen voor de sportsector opgezet (De Knop et al. 2003).

De druk naar een open markt nam zo toe, zowel bij de beroepsopleidingen als op de arbeidsmarkt. Dit vroeg om meer flexibiliteit en transparantie in het Nederlandse stelsel van sportopleidingen en leidde tot een nationaal project samenhang sportopleidingen (Verkerke & Bovens 2000). Een van de aanbevelingen van het advies is dat partijen gezamenlijk één landelijke kwalificatiestructuur voor alle sportopleidingen ontwikkelen met de kwalificatiestructuur van de WEB als startpunt. Deze Kwalificatiestructuur Sport en Bewegen kwam in 2002 tot stand. Voor de bondsopleidingen werd deze structuur in 2003 vertaald in kwalificatieprofielen (aanvankelijk beroepscompetentieprofielen) voor sportleiders op vijf niveaus en gebundeld in de Kwalificatiestructuur Sport (Van Bergen 2003). In een kwalificatieprofiel wordt het geheel van competenties omschreven die een beginnende beroepsbeoefenaar, in dit geval als sportleider, nodig heeft om in beroeps-, leer- en maatschappelijke situaties op adequate wijze te kunnen handelen. Het Colo (2004) beschouwt het kwalificatieprofiel als hét communicatie-instrument tussen bedrijfsleven en beroepsonderwijs, dat duidelijkheid verschaft over wat het bedrijfsleven van een gediplomeerde leerling en een leerling van het middelbaar beroepsonderwijs mag verwachten. De Bie (2003) spreekt in dit verband van de blauwdruk van de opleiding, die aangeeft wat er geleerd moet worden.

Een kwalificatieprofiel is een beschrijving van de kerntaken en competenties van een beginnend sportleider. Op basis van de kwalificatieprofielen, die in tabel 8.1 zijn weergegeven, kunnen sportbonden hun eigen sportspecifieke kwalificatieprofielen ontwikkelen en legitimeren.

Tabel 8.1 Kerncompetenties van sportleiders op vijf niveaus zoals beschreven in de Kwalificatiestructuur Sport 2003

Kwalificatiestructuur Sport	Kerncompetenties per niveau
Sportleider niveau 1	1.1 Assisteren bij sportactiviteiten
	1.2 Zorgen voor maatregelen rondom wedstrijden/toetsen
Sportleider niveau 2	2.1 Geven van trainingen/lessen
	2.2 Begeleiden van wedstrijden/toetsen
	2.3 Assisteren bij activiteiten
Sportleider niveau 3	3.1 Geven van de trainingen/lessen
	3.2 Coachen van wedstrijden/toetsen
	3.3 Organiseren van activiteiten
	3.4 Aansturen van sportkader portfoliobeoordeling
	3.5 Afnemen van toetsen (facultatief)
Sportleider niveau 4	4.1 Geven van trainingen/lessen
	4.2 Coachen van wedstrijden
	4.3 Ontwikkelen en uitvoeren sporttechnisch beleid
	4.4 Bevorderen competentieontwikkeling sportkader
	4.5 Samenwerken begeleidingsteam, onderhouden contacten
	4.6 Scouten van sporters (facultatief)

8.1.2 Competentiegericht leren en opleiden in de sport

Behalve deze impulsen om meer transparantie en afstemming in het opleidingsstelsel op sportgebied aan te brengen, veranderden rond de eeuwwisseling ook de opvattingen over (beroeps) onderwijs, waarbij het accent kwam te liggen op competentiegericht leren (Onderwijsraad 2003). Daarmee zou enerzijds flexibeler kunnen worden ingespeeld op de veranderingen in de arbeidsvraag en anderzijds directer kunnen worden aangesloten bij individuele vermogens van leerlingen.

Zo is het middelbaar beroepsonderwijs op grond van de WEB gericht op drievoudige kwalificering van deelnemers: als beroepsbeoefenaar, als (levenslang) lerende en als burger. Daarom onderscheidt het Colo (2004) drie soorten competenties, die samenhangen met drie contexten:

- beroepscompetenties hebben betrekking op de vermogens van mensen om te handelen in beroepssituaties. Deze beroepssituaties worden beschreven in de vorm van kerntaken. Een kerntaak is een set van inhoudelijk samenhangende werkprocessen in het werk (Colo 2004). Voor het adequaat uitvoeren van de werkprocessen binnen de kerntaken moet de beroepsbeoefenaar beschikken over beroepscompetenties;

- bij leercompetenties gaat het om het handelen in leersituaties. Hierbij hoort de kerntaak het uitvoeren van leeractiviteiten. De leeropgaven zijn afhankelijk van de context: hbo, mbo of een leven lang leren in beroep en leven;
- burgerschapscompetenties hebben te maken met kunnen functioneren in maatschappelijke situaties. Er wordt onderscheid gemaakt tussen economisch, sociaal, cultureel en politiek burgerschap (De Jonge 2006).

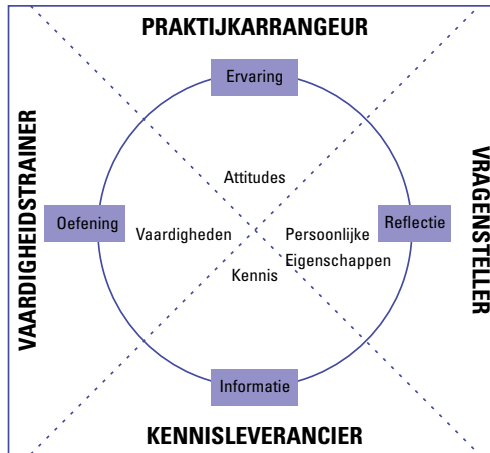
In aansluiting hierop heeft competentiegericht leren de volgende kenmerken^{xci}:

- het is gericht op het vergroten van de vermogens van iemand om te handelen volgens de standaarden van een bepaalde functie of bepaald beroep; het gaat daarbij om persoonlijke vermogens;
- daarom wordt uitgegaan van de vermogens waar iemand al over beschikt, de zogenaamde eerder verworven competenties (EVC's);
- het leren is weliswaar gericht op de kern- of startcompetenties, maar een student bepaalt grotendeels zijn eigen route. Dat wordt vraagsturing genoemd;
- tijdens het leerproces bouwt een student zelf aan de uitbreiding van zijn persoonlijke vermogens en gebruikt hij daarvoor diverse leerplekken, zowel op het opleidingsinstituut als op de werkplek. Hij leert daarbij ook in zogenaamde learning communities.

In de sportsector was in de jaren negentig al wel gezocht naar flexibilisering van het opleidingsaanbod door modularisering, maar het inrichten van een opleiding volgens de principes van competentiegericht onderwijs vergde nog ingrijpendere wijzigingen ten opzichte van de traditionele klassikale organisatiewijze. Elke deelnemer construeert in principe een eigen leerroute en de leeractiviteiten moeten hiertoe qua indeling (modulering), begeleiding (coaching) en frequentie de mogelijkheid bieden. Mede daarom vindt het onderwijs minder in centrale bijeenkomsten plaats, maar veel in (kleine) groepen en op afstand.

Idealiter zijn bij 'sportieve competentieontwikkeling' volgens Vervoorn (2001, 2010) verschillende leerbegeleiders in elkaar aanvullende rollen betrokken. Dan kan er een krachtige leeromgeving voor sportleiders worden gevormd. Haar begeleidingsmodel bouwt voort op de leercyclus van Kolb (zie 6.5.2), die verschillende aspecten van individuele competenties aanspreekt (Vervoorn 2001, 2010). De daarop afgestemde rollen van de begeleiders zijn die van praktijkarrangeur, vraagsteller, kennisleverancier en vaardigheidstrainer. Elk van deze rollen vereist specifieke didactische competenties. Het verband tussen de verschillende elementen wordt door Vervoorn (2001: 21) in figuur 8.3 weergegeven.

Figuur 8.3 Elementen van competentie-ontwikkeling bij sportleiders en daaraan gerelateerde rollen van leerbegeleiders (naar Vervoorn 2001, 2010)



De huidige middelen op het gebied van ICT maken onderwijs en begeleiding op afstand (e-learning) mogelijk. Informatie, lesmateriaal, administratieve handelingen en communicatie tussen betrokkenen kunnen voor een deel via internet plaatsvinden. Al deze activiteiten kunnen worden gebundeld in een samenhangend systeem, een elektronische leeromgeving (ELO). Ook hulpmiddelen voor assessment kunnen langs deze weg toegankelijk worden gemaakt. Onder leiding van NOC*NSF is voor opleidingen in de sportsector een ELO tot stand gebracht. Ook verschillende ROC's die actief zijn bij sportopleidingen werken met een ELO.

Vanaf 2006 zijn beroepsopleidingen geherstructureerd op basis van principes van competentiegericht leren. Sportbonden zijn in 2003 onder leiding van NOC*NSF begonnen met de reorganisatie van hun opleidingen (bekwaamheidsproeven, leertrajecten, EVC-procedures^{xci}, proefcursussen). In aanvulling op de bestaande coachopleidingen voor niveaus 2 tot en met 4 ontwikkelden twee hogescholen op instigatie van Charles van Commenee in 2005 plannen voor een trainer/coachopleiding niveau 5.

8.2 Competentiemanagement

Niet alleen binnen het onderwijs wordt steeds meer gewerkt vanuit competenties, maar dit is ook binnen het personeelsmanagement steeds gebruikelijker. Modern personeelsbeleid is erop gericht optimaal gebruik te blijven maken van de kwaliteiten van beschikbare mensen door die gericht te begeleiden en ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden. Sinds 2003 wordt onder leiding van de werkgeversorganisatie WOS gewerkt aan de professionalisering van het personeels-

beleid bij landelijke sportorganisaties, gebaseerd op competenties. Er is een competentiebibliotheek opgebouwd, er wordt competentiegericht beoordeeld en er zijn hulpmiddelen ontwikkeld voor competentiegericht loopbaanbeleid^{xciii}. De geschetste ontwikkelingen in het onderwijs en personeelsmanagement zijn overigens ook elders in Europa zichtbaar en ook daarbuiten (EU^{xciv}, Canada, VS).

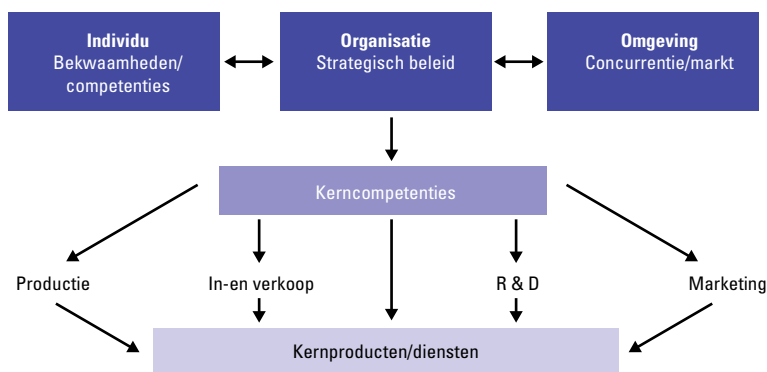
8.2.1 Competenties als verbindend concept voor leerprocessen op organisatorisch en individueel niveau

Op de achtergrond spelen de toegenomen wereldwijde concurrentie en de behoefte aan efficiënte bedrijfsvoering een rol, naast de mogelijkheden die competentie management biedt voor nieuwe vormen van werken en samenwerken. “Meerdere auteurs (Keen 1991, Limbourg 1997) beklemtonen het verband tussen competentie (competence), wedijveren (compete) en concurrentie (competition). Zonder competentie maak je geen kans tegen concurrenten, maar ook omgekeerd: dankzij concurrentie ben je wel verplicht aan je competentie te werken” (Van Beijrendonck 2010: 13).

Om zich in een competitieve omgeving staande te kunnen houden schenken organisaties meer aandacht aan het bepalen van hun strategische kerncompetenties^{xcv} (Pralahad & Hamel 1990). Het zijn deze kerncompetenties of kernkwaliteiten die de basis vormen voor het competitief voordeel van organisaties. Het kunnen identificeren, managen en vernieuwen van die kernkwaliteiten is voor organisaties van groot belang en hangt samen met het leervermogen van de organisatie. Competentiemanagement legt een fundamenteel verband tussen de ontwikkeling van menselijke competenties en die van de onderneming en verbindt daarmee persoonlijk leren en dat van de organisatie.

Competentiemanagement neemt de kerncompetenties die doorslaggevend zijn voor het toekomstig succes van de organisatie als uitgangspunt. Figuur 8.4 geeft dit weer.

Figuur 8.4 Relatie tussen individuele competenties en kerncompetenties van een organisatie (Bergenhengouwen e.a. 1998)



Met competentie management worden alle activiteiten aangeduid om de bekwaamheden van de binnen de organisatie werkzame personen af te stemmen op de huidige en toekomstige taken van de organisatie. Competentiemanagement omvat alle elementen van traditioneel personeelsbeleid (werven, plaatsen, deskundigheidsbevordering, loopbaanbegeleiding), maar is nadrukkelijker gericht op de strategische koers van de organisatie. In de woorden van Van Beirendonck: “Binnen HRM verstaan we onder competentie management: een geïntegreerde set van activiteiten die erop gericht zijn de aanwezige of te rekruteren competenties optimaal te gebruiken en te ontwikkelen met het oog op het realiseren van de doelstellingen en de missie van een onderneming en het performanter maken van de mensen die er werken” (Van Beirendonck 2010: 14). Goed competentie management leidt tot een betere ‘match’ tussen mens en organisatiedoelstellingen^{xvii}. Van Beirendonck benadrukt dat de samenhang van het competentie management, verticaal met de organisatiestrategie en horizontaal met andere elementen van HRM, van groot belang is.

Competentiemanagement is gericht op het bevorderen van het gedrag van medewerkers dat nodig is om uiteindelijk succesvol te zijn in een bepaalde rol. Door goed competentie management zullen medewerkers beter op hun plek zijn en effectiever optreden. Een belangrijke sleutelrol binnen deze aanpak spelen de competentieprofielen die voor elke functie worden ontwikkeld. Individuele competenties worden gemeten en vergeleken met het vooropgestelde profiel, en dit kan in het kader van mutatie, promotie, selectie, loopbaanoriëntering of detectie van ontwikkelingsbehoeften. Assessmentinstrumenten worden vooral met dit doel ontwikkeld en gebruikt. Zij kunnen op verschillende plaatsen in het HRM-beleid worden ingezet, zowel bij de selectie van (nieuwe) medewerkers als bij het opzetten van scholings- en ontwikkelingstrajecten of van loopbaanbegeleiding in algemene zin.

Van Beirendonck pleit nadrukkelijk voor een bepaalde benadering van competentie management en assessments in dat verband. Omdat deze benadering ook voor de ontwikkeling in de sportsector een toegevoegde waarde heeft volgen we hem daarin.

8.2.2 Benaderingen van competentie management: de blauwe en de rode school

Van Beirendonck en Bergenhenegouwen (Bergenhenegouwen & Glaude 2007) plaatsen in hun analyses van de ontwikkeling van het competentie management twee hoofdstromen ten opzichte van elkaar. De eerste wordt gevormd door de dominante (cognitivistische) aanpak van competentie management en wordt door Van Beirendonck aangeduid als de blauwe school. De dominante aanpak vertrekt vooral vanuit de behoeften van de organisatie, hanteert een organisatieperspectief en beoordeelt mensen in de organisatie voornamelijk ‘van buiten naar binnen’. Vertrekpunt is het gewenste competentieprofiel dat eigen is aan een functie of rol. Het doel is een maximale fit van de persoonlijke competenties met de functie-eisen. Men gaat ervan uit dat mensen niet op zich sterk zijn, maar wel in vergelijking met het gewenste profiel. “Die benadering kenmerkt zich vooral door een streven naar correcte beoordeling van sterkten en zwakten, en naar een efficiënte en effectieve realisatie van de gewenste en observeerbare groei die – hopelijk – bijdraagt aan betere prestaties” (Van Beirendonck 2010:28). Objectiviteit, waarneembaarheid en verifieerbaarheid zijn van cruciaal belang voor de meting van gedrag en de veronderstelde dieperliggende

constructen. De benadering is rationeel, top-down, logisch-deductief en nogal koud (vandaar ‘blauw’). Uitgaande van een analyse van de kloven (‘gaps’) tussen huidige en gewenste competenties ligt binnen de individuele ontwikkeling het accent vooral op het repareren of verbeteren van de zwakke of problematische elementen van iemands gedrag.

De tweede (sociaal-constructivistische) hoofdstroom verschilt op veel punten in haar aanpak. Deze vertrekt veeleer vanuit de potenties van de binnen de organisatie actieve mensen en de meerwaarde die zij voor de organisatie kunnen hebben en hanteert meer een medewerkersperspectief. Competenties worden niet zozeer beschouwd als (aangeboren) persoonstrekken, maar als te ontwikkelen talenten. “Een talent is een sterkte die gemakkelijk beschikbaar is, die in lijn ligt met dieperliggende interesses en die – net zoals een competentie – observeerbaar is en in haar verschijningsvorm afhankelijk is van stimulerende of remmende omgevingsfactoren” (Van Beirendonck 2010: 71). Het competentieprofiel is het resultaat van interactieprocessen tussen belanghebbenden in de organisatie, geen vooraf vaststaande blauwdruk. Omdat competenties sterk contextgebonden zijn, is het beoordelen of meten van competenties geen objectief proces, maar in essentie subjectief. De plaats of de positie van de beoordelaar is nooit dezelfde en hij is in realiteit ook altijd deelnemer aan de beoordeling. Zelfevaluatie kan een prominente plaats innemen bij de verdere ontwikkeling van talenten of competenties en die ontwikkeling wordt gevoed door het werken in een netwerk van lerenden binnen de organisatie.

Tabel 8.2 vat de kenmerken samen van de blauwe (objectiverende) aanpak en van de rode (warmer) aanpak, die vertrekt vanuit dieperliggende interesses en sterkten van een persoon.

Tabel 8.2 Kenmerken van hoofdstromen binnen competentie management (naar Van Beirendonck 2010)

Blauwe cognitivistische benadering	Rode sociaal-constructivistische benadering
Starten vanuit missie-visie-strategie en gewenst profiel	Starten met ‘wat er is’
Van buiten naar binnen	Van binnen naar buiten
Meer organisatieperspectief	Meer medewerkersperspectief
Eigenschappen zijn ‘competenties’	Eigenschappen zijn ‘talenten’
Sterkten ... in verband met een vastgesteld profiel	Sterkten ... eigenschappen die opvallend aanwezig, gemakkelijk beschikbaar zijn
Meer koude rationele benadering	Meer warme relationele benadering
Objectiviteit leidend	Betekenis leidend
Focus op passen bij een functie, efficiëntie	Gericht op benutten en ontplooiing
Problem solving-benadering	Appreciative inquiry
Gapanalyse	Focus op sterkten en gebruikmaken van wat er is
Zwakke competenties geven grootste kans op groei	Sterkten en ambities zijn de motor voor de toekomst
Competenties zijn ontwikkelbaar door gerichte training	Op basis van sterkten naar excellentie door persoonlijke ontwikkeling

Van Beirendonck meent dat beide benaderingen kunnen leiden tot eenzijdigheden en pleit voor een geïntegreerde ('paarse') interactieve benadering. De term competentie verwijst dan naar gedragingen of observeerbare kennis die iemand in een specifieke context manifesteert en waarvan verwacht mag worden dat hij die in min of meer gelijksoortige omstandigheden kan herhalen.

"Competentiemanagement is een geïntegreerde set van activiteiten die erop gericht zijn de aanwezigheid of te rekruteren competenties optimaal te gebruiken en ontwikkelen met het oog op het realiseren van de missie en de doelstellingen van een onderneming en het performanter maken van de mensen die er werken." (Van Beirendonck 2010: 71)

Daarbij worden eerder de beschikbare talenten als aangrijpingspunt voor verdere ontwikkeling genomen dan de eventuele zwakheden. Uitgangspunt is dat een organisatie de meeste winst boekt door mensen in te zetten op hun sterkten en interesses en door de (werk- en leer) context zodanig in te richten en te organiseren dat die talenten de ruimte krijgen voor ontwikkeling.

Het volgen van een andere benadering van competentie management heeft ook consequenties voor de toepassing van assessment, beoordelingsvormen en andere HRM-instrumenten.

8.2.3 Assessments als hulpmiddelen voor competentiegericht opleiden en personeelsontwikkeling

Voor competentiegericht opleiden en personeelsbeleid is van groot belang vast te kunnen stellen of iemand over bepaalde competenties beschikt of zich die eigen maakt. De groeiende concurrentie op en dynamisering van de (sport)arbeidsmarkt leidt ertoe dat de risico's van een verkeerde beoordeling van mensen door de organisatie anders moeten worden gewogen. Niet alleen het aannemen van een uiteindelijk niet geschikte kandidaat is een dure fout, maar ook het verkeerd beoordelen en afwijzen van een echt geschikte persoon. Om iemands potentieel voor de organisatie vast te kunnen stellen is een scala aan technieken ontwikkeld, die assessmentmethoden^{xvii} worden genoemd. Deze worden steeds meer gebruikt naast meer klassieke kennisgerichte toetsen (Baartman 2008; Segers 2004; Vermetten et al. 2004).

Verskillende opleidingsinstellingen hebben de mogelijkheden van assessment voor competentie- en bekwaamheidstoetsing nader geanalyseerd (Jaspers & Heijmen-Versteegen 2005; Joosten-ten Brinke 2011; Rotteveel & Gommans 2003; Straetmans 2006; Vermetten et al. 2004). Binnen de beschikbare assessment- en feedbackinstrumenten is een aantal varianten te onderscheiden:

- performance assessment wordt gekarakteriseerd door het doen van 'authentieke' en praktijk nabije opdrachten. De term 'authentiek' duidt op het aansluiten van de opdrachten bij de leeractiviteiten of bij concrete opdrachten en situaties uit het toekomstige beroepenveld.

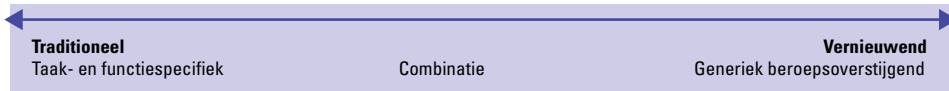
De opdracht heeft dus zo veel mogelijk een levensechte vorm. In de sportsector gebruikt men de term proeve van bekwaamheid (PvB);

- een veelgebruikt instrument in het kader van assessment is de portfolio. Oorspronkelijk afkomstig uit het kunstonderwijs is deze vorm van assessment erg populair geworden in de lerarenopleidingen. Een portfolio is een door de student in de loop van de tijd zorgvuldig samengestelde verzameling van bewijsmateriaal die (steekproefsgewijs) aantoont wat hij geleerd heeft;
- gestructureerd self-, peer- of co-assessment, te onderscheiden in:
 - zelfbeoordeling, waarbij de medewerker zijn handelen op basis van een door derden aangedragen lijst van beoordelingspunten evalueert. Het feedbackelement wordt hier verkregen door de combinatie van een externe lijst van toetspunten met een reflectie op het eigen functioneren. De competentiescan voor trainers in opleiding op basis van IKTrainer, waarvan de ontwikkeling in paragraaf 7.3 wordt beschreven, is volgens dit principe opgezet;
 - gestructureerde beoordeling door een collega, medestudent of 'peer'. Dit wordt 'peer-assessment' of 90 graden feedback genoemd wanneer een collega-student als beoordeelaar optreedt en co-assessment wanneer dit door een docent of leercoach gebeurt;
 - gestructureerde beoordeling door werkrelaties vanuit uiteenlopende posities, waarbij naast collega's ook (interne) klanten, leidinggevendenden of supervisors zijn betrokken. Bij deze '360 graden feedback' komt de informatie over de persoon dus uit alle richtingen; de persoon die gewaardeerd wordt zit als het ware in het midden van een cirkel. In paragraaf 7.5 beschrijven we de doorontwikkeling van de competentiescan voor sportleiders tot een 360 graden feedbackinstrument.

Vermetten c.s. (2004) vergelijken de verschillende assessmentvormen op basis van een serie kwaliteitscriteria: consequenties voor leren, betekenisvolheid, efficiëntie, rechtvaardigheid, generaliseerbaarheid/transfer, inhoudsrepresentativiteit, transparantie en efficiëntie en kosten. Ten aanzien van de self- en peer-assessmentvormen die in deze studie centraal staan komen zij tot de conclusie dat ze zich minder lenen voor kennistoetsing, maar wel voor formatieve toetsing van gedragsvaardigheden, attitudes en competenties. Voor summatieve evaluatie van competenties en gedrag zijn performance assessment en portfolio assessment te verkiezen (Vermetten et al. 2004).

Er zijn voor assessment uiteenlopende gestandaardiseerde technieken in gebruik, variërend van generieke persoonlijkheidstests (bijvoorbeeld Big Five), screening van algemene competenties (Vaardigheidsmeter^{xviii}, 7Dimensions, EHRM^{xcix}, Schouten-Nelissen^c) tot meer beroeps- of functiegerichte competentiescans. Bij uitgebreide assessments worden de verschillende vormen meestal gecombineerd. Figuur 8.5 geeft deze variatie weer.

Figuur 8.5 Continuüm van competentieanalysemethoden



De binnen deze studie beschreven assessments voor trainers kunnen tot de functiegerichte competentieassessments worden gerekend.

Nogal wat organisaties maken voor hun assessments gebruik van gespecialiseerde assessmentcentra, waarnaar Van Beirendonck onderzoek verrichtte. De huidige assessmentpraktijk vertoont volgens Van Beirendonck een focus en concentratie op tekortkomingen en negatieve aspecten van het functioneren en heeft beperkte aandacht voor de rol van omgevingsfactoren. De gangbare praktijk in assessmentcentra is dat iemands individuele sterkten en zwakten worden geëvalueerd ten opzichte van een concrete functie of concreet functieniveau. Het onderzoek richt zich vooral op objectieveerbare eigenschappen van mensen. Soms wordt ook gebruikgemaakt van een arbeidsproef (vergelijkbaar met een proeve van bekwaamheid of PvB) en van simulaties.

Een op objectieve basis correct uitgevoerde beoordeling wordt echter niet altijd als fair ervaren. Beoordeelde zijn vaak niet gebaat bij louter een 'beoordeling van buitenaf'. Een alternatief is om beoordelen te zien als een relationeel proces waarin coconstructie een duidelijke plaats heeft. De beoordeelde wordt dan betrokken in de opzet van het assessment en ook de sterke kanten van iemand komen nadrukkelijk aan bod, zonder daarbij te optimistisch te worden. "De uitdaging bestaat erin om een empirisch correcte beoordeling te kaderen in een proces van hoge relationele kwaliteit" (Van Beirendonck 2010: 88).

Naar gelang het zwaartepunt van hun aanpak meer ligt op selectie of ontwikkeling deelt Van Beirendonck assessmentcentra in verschillende typen in, zoals in tabel 8.3 weergegeven.

Tabel 8.3 Indeling van assessmentcentra (AC) naar kenmerken van hun aanpak

AC selectie van buiten	AC interne werving en promotie	AC voor oriëntatie	Development-centrum	Self- en peer-assessment
Beoordeling	<	Doel	>	Ontwikkeling
De organisatie	<	Sturing proces vanuit	>	De deelnemer
Expert-beoordelaar	<	Rol assessor	>	Facilitator, coach
Mogelijk	<	Rol feedback	>	Fundamenteel

Bron: Van Beirendonck 2010: 104.

Wanneer het doel van het centrum erin bestaat de actuele competenties te meten louter met het oog op verdere ontwikkeling, spreken we van een developmentcenter. In aansluiting op zijn relationele benadering van competentie management pleit Van Beirendonck ervoor dat assessmentcentra zich meer ontwikkelen in de richting van een oriënteringscentrum^{ci}.

Naar de betrouwbaarheid en (voorspellende) waarde van verschillende methoden is in de afgelopen jaren wel enig onderzoek verricht. De uitkomsten daarvan zijn echter niet eenduidig en leiden tot de conclusie dat competenties als constructen beter kunnen worden gemeten en herkend wanneer de methodologische principes strikt worden opgevolgd via een meervoudige aanpak. Op grond van eigen onderzoek naar de aanpak van assessmentcenters stelt Van Beirendonck vast “dat het niet de duur van het contact is, maar wel de mate waarin er door het hele programma heen ruimte wordt gecreëerd voor de deelnemers om vrijelijk inbreng te kunnen doen en te kunnen dialogeren, die de perceptie van de kwaliteit van de relationele praktijk bepaalt” (Van Beirendonck 2010: 1310).

De analyses die Van Beirendonck voorlegt van de huidige assessmentpraktijk zijn zeker relevant voor de wijze van gebruik en eventuele doorontwikkeling van de kwaliteitstoets IKTrainer voor trainers. Zijn schets van een dialogische en interactionele benadering onderstreept de in hoofdstuk 6 getrokken conclusie dat IKTrainer ingebed zou moeten worden in een dialogische werkwijze, waarbij de zelfbeoordeling wordt ondersteund en aangevuld door gesprekken over de uitkomsten met relevante anderen.

8.3 Ontwikkeling van een competentiescan voor trainers op basis van IKTrainer

De NFWS presenteerde het kwaliteitsbeoordelingssysteem IKTrainer voor trainers/sportleiders eind 2003 in samenwerking met het Mulier Instituut. Verschillende opleidingsinstanties toonden belangstelling voor het gebruik van IKTrainer in het kader van hun opleidingsactiviteiten. De reacties uit de onderwijssector maakten duidelijk dat het systeem goede mogelijkheden zou kunnen bieden om algemene competentieanalyses te maken, die kunnen worden benut binnen competentiegericht onderwijs en EVC-procedures. Gegeven deze behoefte is besloten eerst een internationale literatuurverkenning te plegen naar evaluatiemethoden voor trainer/coaches.

8.3.1 Internationale verkenning evaluatiecriteria en -methoden voor sportleiders^{cii}

Bij de internationale literatuurstudie is een antwoord gezocht op de vraag of de in IKTrainer gehanteerde kwaliteitscriteria overeenkomen met de factoren die algemeen gelden als kritische succesfactoren voor het functioneren van trainer/coaches en in de internationale literatuur worden genoemd. Bij het literatuuronderzoek zijn wetenschappelijke artikelen, boeken over coaching en (zelf)evaluatietesten voor trainers als bronnen gebruikt. Het uitgangspunt voor selectie en analyse vormden naast *An annotated Bibliography and Analysis of Coaching*

Science van Gilbert (Gilbert 2002a)^{ciii} de catalogus van SIRC^{civ} en de catalogus van uitgever Emerald^{cv}. Uiteindelijk werden twintig relevante en beschikbare artikelen, vijf boeken en zes evaluatietests bestudeerd.^{cvi} We staan eerst kort stil bij de literatuur en vervolgens bij de evaluatietests. Gegeven de snelle evolutie op dit terrein zullen we de analyse van 2005 op onderdelen aanvullen met enkele recentere bronnen.

Evaluatiecriteria voor trainer/coaches

In de bestudeerde literatuur^{cvi} werden in totaal 152 evaluatiecriteria gevonden, die globaal in te delen zijn in vijf groepen:

- de trainer als rolmodel (43);
- organisatorische vaardigheden en trainingsinhoud (33);
- de trainer als pedagoog (28);
- sporttechnische vaardigheden (26);
- communicatieve vaardigheden (22).

Vooraf het grote aantal criteria uit de eerste categorie is vrij opvallend. Veel bestudeerde auteurs hechten waarde aan het belang van een trainer die een rolmodel is voor zijn atleten. Dit blijft niet beperkt tot jeugdtrainers, ook de Amerikaanse topcoaches die door Packer & Lazenby (Packer & Lazenby 1998) zijn geïnterviewd vinden dat een trainer een voorbeeldfunctie heeft ten opzichte van de spelers.

Het literatuuronderzoek onderstreept dat een trainer van erg veel markten thuis moet zijn; het is een complexe functie. Zo moet hij een vertrouwenspersoon, wetenschapper, motivator, vriend en leraar zijn (Lyle 2002a). Een trainer moet dus weten wanneer hij welke rol moet 'spelen', maar hij moet tegelijkertijd oppassen dat hij zichzelf niet verwart of tegensprekt. Coaching is een complex proces met veel factoren die niet of nauwelijks zijn te beïnvloeden. Effectieve coaches zijn in de ogen van Lyle niet zozeer degenen die de beste prestaties met hun sporters weten te bereiken, maar eerder zij die het coachingsproces effectief weten vorm te geven. Lyle omschrijft coach effectiveness als "doing what is appropriate (decision making/judgement) in the circumstances (evidence), and having the capacity (knowledge and skills) to carry it out" (Lyle 2005). Volgens Lyle (2002) is het ontwikkelen van één algemeen toepasbaar evaluatiemodel vrijwel onmogelijk. Daarvoor verschillen de verschillende sporttakken onderling te veel. Ook vreest Lyle (2002) dat een lijst van criteria te veel wordt gezien als de manier waarop het moet. Evaluatiecriteria zouden gezien moeten worden als richtlijn en niet als keiharde regels. Zoals Lyle (zie 6.3.6) constateerde ten aanzien van de trainersopleidingen, is er veel geschreven over wat effectief trainersgedrag zou zijn, maar weinig feitelijk onderzoek gedaan naar wat de effectiviteit van het optreden van trainers feitelijk bepaalt.

De bestudeerde bronnen betreffen merendeels visies van coachopleiders en coaches zelf over de relevante evaluatiecriteria. Anderen zijn bij (top)sporters nagegaan welke vaardigheden de trainer/coach zou moeten hebben om sporters zichzelf te laten verbeteren. Côté &

Sedgwick (2003) interviewden daartoe Canadese toproeiers en hun trainer/coaches. Zowel de trainer/coaches als de sporters noemden de volgende zeven clusters van gedragingen: 1) de ontwikkeling van een planning van de trainingen en wedstrijden voor de korte en lange termijn, 2) het creëren van een positieve trainingssfeer, 3) het helpen bij het stellen van doelen, 4) het vergroten van het zelfvertrouwen van de sporter, 5) het aanleren van technische vaardigheden, 6) het herkennen van individuele verschillen en 7) het onderhouden van een positieve persoonlijke omgang met de sporter (Côté & Sedgwick 2003). Op basis van dit onderzoek is een evaluatieve test (CBS-S) ontwikkeld die we verderop bespreken.

Vergelijking IKTrainer met reviewresultaten

In hoeverre sluit de methodiek van IKTrainer aan bij de in de literatuur aangetroffen 'state of the art'? De criteria en methodiek die in IKTrainer worden gebruikt, worden ook veelvuldig genoemd in de literatuur^{cvi}. IKTrainer blijkt in vergelijking met de literatuur uitgebreid te zijn; de toetsing is het meest gedifferentieerd en er komen meer criteria aan de orde. Tijdens het onderzoek is geen ander medium aangetroffen waarin zo veel criteria zijn samengebracht. Er zijn echter ook enkele verschillen aangetroffen.

Een opvallend verschijnsel is dat in verschillende opleidingsprogramma's in Canada en de Verenigde Staten de nadruk ligt op de pedagogische waarde van het trainen van jeugd. Deze programma's (Coach Effectiveness Training, National Coach Certification Program) zijn opgezet als instrument om kinderen aan het sporten te krijgen en te houden. De Coach Effectiveness Training (CET) is een trainingsprogramma voor trainer/coaches (Smoll & Smith 2000). De bedoeling is dat trainers leren hoe ze een omgeving kunnen creëren waarin jeugdspelers zich goed voelen. Zo kan de sport kinderen persoonlijke voldoening geven zodat ze blijven sporten. Achtergrond van dit programma is de afname van sportparticipatie van kinderen in de Verenigde Staten. De trainer wordt ingezet in de strijd tegen overgewicht en het gebrek aan lichaamsbeweging bij kinderen. In IKTrainer zijn criteria voor bevordering van gezondheid en veiligheid opgenomen, maar niet specifiek gerelateerd aan overgewicht.

In de literatuur komen ook criteria aan bod die typisch zijn voor de Amerikaanse situatie. Zo worden er in verschillende teksten criteria genoemd die betrekking hebben op het scouten en rekruteren van spelers. In Amerika is deze vaardigheid belangrijker dan in Nederland, vanwege de beurzen die in de VS worden toegekend aan talentvolle atleten. De coach wordt geacht de juiste spelers aan te kunnen trekken voor de University of het College. Het rekruteren door middel van drafts is typisch voor de Amerikaanse situatie. In IKTrainer wordt wel gesproken over selectiecriteria, maar deze zijn bedoeld om te bepalen of een atleet examen mag doen of door mag stromen naar een ander team of niveau.

In de bestudeerde literatuur is aandacht voor het gedrag van de trainer tijdens wedstrijden. In IKTrainer gebeurt dit vrijwel niet. Daar wordt alleen gesproken over het gedrag van de trainer tijdens de trainingen. Dit lijkt vreemd omdat, zoals Lyle (2002) ook al opmerkt, de trainer tijdens wedstrijden rechtstreeks invloed kan uitoefenen op het resultaat.

Omgekeerd zijn verschillende in IKTrainer opgenomen criteria gerelateerd aan de Nederlandse sportcultuur. De trainer wordt ook getoetst wat de begeleiding van spelers betreft, zoals het opvangen van nieuwe spelers, het bijhouden van aanwezigheid van spelers en het informeren van de sporters over programma, tijden, sportkleding en -materiaal. Deze criteria worden niet specifiek genoemd door auteurs, hooguit indirect, zoals het tonen van belangstelling voor de spelers. Op dit punt zijn er duidelijke verschillen met de Amerikaanse sportcultuur, waar men geen clubverband kent vergelijkbaar met Nederland. In Nederland introduceert de trainer de spelers als lid van de club. Dit lidmaatschap is niet gekoppeld aan het studeren op een bepaalde school, zoals in de VS veelal het geval is, en de binding met de club is meer gebaseerd op vrijwilligheid.

In literatuur ontbreekt verder de aandacht voor overleg tussen trainer en het bestuur, kader, andere trainers binnen en buiten de vereniging, met bondsmedewerkers, paramedici, vakleerkrachten en commerciële sportaanbieders, waarvoor in IKTrainer criteria zijn opgenomen. In de literatuur wordt wel regelmatig aandacht besteed aan de leidinggevende rol van trainers naar (professionele) assistent-trainers^{cix}. Ook hier speelt het verschil in aanbodstructuur een rol. In de Verenigde Staten en Canada is de trainer/coach de (professionele) baas. In Nederland heerst bij sportverenigingen meer een vrijwilligers- en overlegcultuur.

De sekse van de trainer zou volgens verschillende auteurs ook van invloed zijn op de effectiviteit van de trainingen. IKTrainer maakt hiernaar geen onderscheid. De bronnen leveren echter geen uitsluitsel wat de beste combinatie is: een trainer van dezelfde sekse als de sporters of juist niet. Het ene onderzoek concludeert dat vrouwen een voorkeur hebben voor een vrouwelijke trainer (Fasting & Pfister 2000), ander onderzoek dat vrouwen geen sterke voorkeur hebben (Medwechuk & Crossman 1994). Mannelijke atleten hebben daarentegen een absolute voorkeur voor een man als trainer (Lefebvre en Cunningham 1977).

(Zelf)evaluatie-instrumenten voor coaches

IKTrainer is een zelfevaluatietoets. In het literatuuronderzoek is naast elementen voor coachevaluatie, zoals vragen en/of criteria voor zelfevaluatie of beoordeling door afnemers (sporters, ouders, andere trainers), een beperkt aantal uitgewerkte (zelf)evaluatie-instrumenten aangetroffen (tabel 8.4). De (zelf)evaluatie-instrumenten zijn vrijwel allemaal oorspronkelijk afkomstig uit Canada, de Verenigde Staten en Australië. Het gaat om twee zelfevaluatietesten voor trainers, zes testen voor evaluatie door spelers of ouders van spelers en twee (zelf)analyssystemen gericht op een optimale afstemming van de aanpak van coaches op hun sporters.

Tabel 8.4 (Zelf)evaluatie-instrumenten voor trainer/coaches

Evaluatie-instrument	Initiator/ontwikkelaar	Evaluator coach zelf	Evaluator sporters/ouders
Coaching Assets Self Evaluation	Special Olympics	x	
Coach Selfevaluation tool	Coaches Association of British Columbia (CABC)	x	
Community/Grassroots Coach Evaluation Tool	CABC		x
Competitive Coach Evaluation Tool	CABC		x
High Performance Coach Evaluation Tool	CABC		x
Club Sports coaches evaluation and survey	Denver University/ Positive Coaching Alliance		x
(Revised) Leadership Scale of Sports ((R) LSS)	Chelladurai & Saleh 1980		x
Coaching Behavior Scale for Sport (CBS-S)	Coté et al 1999		x
Action Type/Sport Type Dynamics	Théraulaz, Hippolyte & Murphy	x	x
CoachDISC	Hanson	x	x

De coachzelfevaluatie is opgenomen in de *Special Olympics Coaching Guide*, een handboek waarin trainers kunnen nagaan of ze voldoen aan de eisen die worden gesteld aan een trainer van Special Olympics-athletes. De trainers wordt gevraagd naar hun ‘trainingsfilosofie’ en hun stijl van communiceren, coachen, motiveren en stellen van doelen wordt in kaart gebracht.

De Coach Selfevaluation Tool van de CABC bestaat uit 25 stellingen waarmee de coach kan instemmen op een vierpuntsschaal (strongly disagree - strongly agree). De stellingen zijn onderverdeeld in vier blokken: Management skills, Organizational skills, Instructional skills en Communication and interpersonal skills. Een toelichting op de itemkeuze en op gebleken testkwaliteit ontbreekt. Op basis van de score ontvangt de coach een zeer globaal advies over eventueel wenselijke bekwaamheidsverbetering.

De CABC-coach evaluation tools (zie tabel 8.5) zijn Canadese toetsen waarmee atleten hun trainer kunnen evalueren. De toetsen zijn ontwikkeld voor trainers op verschillende niveaus: de recreantencoach, competitieve coach en topsportcoach. De dimensies van beoordeling zijn voor elk niveau gelijk, maar het aantal criteria waarop de trainer wordt beoordeeld verschilt en is voor de topsportcoach het grootst.

Tabel 8.5 Evaluatiecriteria in Canadese toetsen voor verschillende typen trainer/coaches

Skills	Community/grassroots	Competitive	High Performance
Communication	11*	17	20
Instructional	8	13	14
Organizational	9	8	8
Management	0	7	9

* aantal stellingen/criteria.

De testen geven een inzicht in criteria die in Canada als belangrijk gezien worden voor de evaluatie van trainers. De CABC geeft echter ook op de samenstelling en toetskwaliteit van deze testen geen verdere toelichting.

De Club Sports coaches Evaluation and Survey is een beknopt coachevaluatieformulier van de Universiteit van Denver (VS). Daarmee kunnen atleten en hun ouders de trainer beoordelen. De tests zijn ontwikkeld ten behoeve van de Positive Coaching Alliance, een in 1998 door de Amerikaan Jim Thompson opgerichte organisatie die jeugdsport minder eenzijdig prestatiegericht wil maken (Smoll & Smith 2000)^{xx}. De ontwerpers spreken van ‘Double-Goal Coaches’, “whose first goal is winning, and whose second, more-important goal is teaching life lessons through sports”. De test bestaat uit een tiental vragen (naar Likert-model). vooral gericht op de beoordeling van jeugdtrainers op drie dimensies:

- recht doen aan sport door respect voor regels, tegenstanders, officials, teamgenoten en zichzelf;
- herzien van ‘winnen’ in termen van vaardigheid naast resultaat door het accentueren van inzet, leren, vooruitgang en leren van fouten;
- geven van emotionele stimulansen door aanmoediging.

Een nadere toelichting op itemkeuze en testkwaliteit ontbreekt.

Persoonsgericht coachen

“De huidige (top)sportpraktijk vraagt steeds meer om maatwerk en met STD® heb je een state of the art instrument in handen waarmee het training-/coaching-proces veel makkelijker individueel op de sporter afgestemd kan worden. Zodra je het type van je sporter kent en die van jezelf heb je informatie en aanwijzingen beschikbaar om de juiste afstemming te maken.” (Murphy 2011)

Verschillende andere coachtests zijn daarom juist gericht op het bevorderen van de (leer)prestaties van sporters door de kwaliteiten en houding van de coach zo goed mogelijk af te stem-

men op de eigenschappen van de sporter(s). Hiertoe kunnen de (R)LSS, CBS-S, CoachDISC en Action Type/Sport Type Dynamics (STD) worden gerekend.

De opzet van de LSS is gebaseerd op leiderschapstests uit het bedrijfsleven (Chelladurai 1990) en dus niet specifiek ontwikkeld vanuit de sportpraktijk. De RLSS is hierop aangepast door gedeeltelijke samenwerking met trainer/coaches en sporters, maar blijft gebaseerd op de LSS (Zhang & Jensen 1997). De LSS meet de volgende vijf clusters van gedragingen van een coach (Chelladurai & Saleh 1980):

- training en instructie: de rol van de trainer/coach bij het verbeteren van het prestatieniveau van de sporter;
- democratisch gedrag: de mate waarin de trainer/coach de mening van de sporters meeneemt in zijn beslissingen;
- autocratisch gedrag: de mate waarin een trainer/coach zich boven de sporters stelt en gebruikmaakt van zijn autoriteit;
- sociale steun: de rol van de trainer/coach in het vervullen van persoonlijke behoeften van de sporter;
- positieve feedback: de positieve manier waarop de trainer/coach feedback over prestatie en werkhouding geeft.

De CBS-S is gebaseerd op het coachingsmodel van Côté, Salmela, Trudel, Baria & Russel (1995). Dit model is tot stand gekomen na kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van trainer/coaches en sporters. De meest recente versie van de CBS-S bestaat uit 47 items verdeeld over zeven dimensies. Zowel trainer/coaches als spelers hebben deze dimensies beoordeeld als belangrijk voor coachen op hoog niveau (Côté et al. 1999). Bij het invullen evalueren sporters gedragingen van hun trainer/coach per item op een zevenpunts Likert-schaal, lopend van 1 (nooit) tot 7 (altijd). De zeven dimensies die voortkomen uit de CBS-S zijn:

- fysieke training en planning: betrokkenheid van de trainer/coach bij de fysieke training en de planning voor trainingen en wedstrijden;
- technische vaardigheden: vaardigheden als feedback geven en voorbeelden kunnen geven hoe taken uitgevoerd moeten worden;
- mentale voorbereiding: de vraag of de trainer/coach adviezen geeft over presteren onder druk, gefocust blijven en zelfverzekerd zijn;
- goal setting: betrokkenheid van de trainer/coach bij het stellen van doelen en het bijhouden van de vooruitgang bij het bereiken van die doelen;
- wedstrijdstrategie: interactie van de trainer/coach en de sporter tijdens de wedstrijden;
- persoonlijke omgang: bereikbaarheid, toegankelijkheid en begrip van de trainer/coach voor de sporter;
- negatieve persoonlijke omgang: gebruik van negatieve methoden als macht, schreeuwen en dreigen.

Action Type is een assessmentmethode voor coaches en sporters die de laatste jaren in Nederland onder de aandacht van veel coaches is gebracht door Peter Murphy, oud-volleybalcoach. “Action Type leert de sportcoach om de individuele voorkeuren van zijn sporters zo te verbinden met de interne logica van zijn sport dat economie van bewegen, efficiëntie en betere expressie van het talent zichtbaar worden” (Murphy 2011). Het herkennen en begrijpen van persoonlijke voorkeuren speelt een belangrijke rol in de samenwerking tussen coach en sporter, in het communiceren. Er ontstaat begrip voor de beleving en voorkeuren van de ander. Dat speelt zich niet alleen af in de samenwerking tussen coach en sporter, maar ook in de wisselwerking tussen de sporters onderling. Door kennis van de eigen voorkeuren en die van sporters is de coach beter in staat de sporters op hun specifieke kwaliteiten aan te spreken en het allerbeste uit zichzelf te halen. Sport Type Dynamics STD® bouwt voort op de Myers-Briggs Type Indicator en gebruikt een viertal vragenlijsten.

- de Intro-/Extraverte schaal (I - E) bij het meten van iemands energierichting;
- de zintuigen- (Sensing) en intuïtieschaal (iNtuition) (S - N) voor het bepalen van de wijze van informatieverwerking;
- de denken- (Thinking) en voelenschaal (Feeling) (T - F) toetst het nemen van beslissingen;
- de beheersen- (Judging) en waarnemenschaal (Perceiving) (J - P) voor de bepaling van een persoonlijke leefstijl.

De vierlettercombinatie gevormd door uitkomsten op de vier opgenomen schalen wordt een Action Type® genoemd (Huibers & Murphy 2008).

De uitgangspunten van Action Type vertonen veel overeenkomst met die van CoachDISC. CoachDISC is een Australische methode die coaches in staat stelt hun eigen werkprofiel te ontdekken. De methode is gebaseerd op een indeling van gedragsstijlen op basis van vier dimensies: dominantie, invloed, stabiliteit en coöperatie^{cx1}. Inzicht in het eigen profiel wordt als een sleutel beschouwd voor het vereiste zelfbewustzijn van de coach, sporter of sportmanager om emotioneel intelligenter te worden en te begrijpen hoe gedrag en persoonlijkheid van invloed zijn op het eigen gedrag en resultaten daarvan. Op basis van dit zelfbewustzijn kan de coach zijn gedrag beter afstemmen op hetgeen nodig is bij bepaalde sporters en in bepaalde condities. Voor uitstekende coaching wordt dus meer van belang geacht dan technische kennis, in het bijzonder de bekwaamheid de persoonlijke profielen van atleten te doorzien en gepast en effectief met hen te kunnen communiceren. “Exceptional coaching relies on having the information to enable you to tailor your coaching style for each athlete and the benefit of the team” (Hanson 2011). Coaches kunnen daarbij gebruikmaken van een soortgelijk profileringsinstrument, AthleteDISC voor atleten.

De uitgevoerde literatuurverkenning maakt duidelijk dat de ontwikkeling van evaluatie-instrumenten voor trainer/coaches slechts op beperkte schaal heeft plaatsgevonden en ook internationaal van recente datum is. Voornamelijk in Engelstalige landen zijn dergelijke instrumenten na 2000 veelal met inzet van ICT tot ontwikkeling gekomen. Verschillende van

deze instrumenten richten zich op ouders of sporters als gebruikers om zich een oordeel te vormen over de actieve coach. Slechts enkele bieden de coach mogelijkheden tot zelfevaluatie. In vergelijking daarmee is IKTrainer een uitvoerige methodiek die de criteria omvat welke worden benoemd in literatuur over de evaluatie van coaches en in beschikbare instrumenten. Veel aandacht gaat sinds enkele jaren uit naar de afstemming van de aanpak van (top)trainer/coaches op (individuele) sporters, waarvoor evaluatie-instrumenten zijn ontwikkeld die zowel door coaches als door sporters gebruikt kunnen worden.

8.3.2 Assessmentinstrumenten en competentiegericht opleiden in de sport

Zoals duidelijk wordt uit de hiervoor beschreven literatuurstudie, waren er bij de oplevering van IKTrainer eind 2003 geen algemene competentieanalyse-instrumenten voor sportleiders beschikbaar. Tegen deze achtergrond is in het voorjaar van 2004, na verschillende verkennende gesprekken, een project opgezet met als doel om – in samenspraak met opleidingsinstanties voor sport en bewegen – functiebrede methoden voor competentieanalyse voor sportleiders in opleiding te ontwikkelen op basis van het kwaliteitsbeoordelingssysteem IKTrainer.

Afgewogen is welke functie en vorm de methodieken voor sportopleidingen zouden moeten krijgen. Op de eerste plaats werd besloten een instrument te ontwikkelen dat de aanwezige bekwaamheden bij de start van de opleiding in beeld brengt op basis van zelfbeoordeling of 'self-assessment' (de startscan, competentiescan of TrainerScan). Daarnaast werd overwogen of op basis van IKTrainer een toets zou kunnen worden geconstrueerd die de vorderingen in bekwaamheid van trainer/coaches in beeld brengt. Daarvan is echter afgezien, omdat de praktijk enorme variatie vertoont en de gehanteerde beoordelingsnormen binnen elke tak van sport een specifieke invulling krijgen. Ook werd het risico groot geacht dat aan de beoordeling met IKTrainer te vergaande conclusies zouden worden verbonden over de mate waarin opgeleiden voldoen aan beroepsmaatstaven. In lijn met de aanpak van IKTrainer (zie 5.2.2) is dus gekozen voor een formatief evaluatie-instrument en niet voor een summatieve functie van het assessment. Daarvoor waren andere instrumenten in ontwikkeling (zogenoemde proeven van bekwaamheid (PvB)) en is een zelfbeoordelingssysteem minder geschikt (Segers 2004; Trudel 2005; Vermetten et al. 2004). Voor de beoordeling van gevorderde sportleiders werd besloten op basis van IKTrainer tevens een 360 graden feedbackmethodiek te ontwikkelen.

8.3.3 Ontwikkeling 'TrainerScan' competentiescan voor sportleiders

Vertrekpunt bij de ontwikkeling van de assessmentmethodieken voor trainer/coaches in opleiding was een cyclische en gefaseerde aanpak van instrumentontwikkeling. Dat betekende dat de mogelijkheden van IKTrainer als assessmentinstrument stapsgewijs in de praktijk zijn getoetst en vervolgens op basis van ervaringsgegevens werd gewerkt aan aanpassingen van het systeem, te beginnen met inzet van IKTrainer als entreetoets of startscan voor sportopleidingen. Immers, het gebruik van IKTrainer als 360 graden feedbackmethodiek vergde meer voorbereidende acties (evaluatie door anderen, vergelijkingsmethodiek, afstemming met andere toetsingsvormen) dan het gebruik als entreetoets. Ook zouden de gebruikservaringen aan-

wijzingen op kunnen leveren voor noodzakelijke technische bijstellingen van het instrument (stand-alone gebruik, rapporteringswijze).

Oriëntatiefase

Voorafgaand aan de feitelijke instrumentontwikkeling vond een oriëntatie plaats op de doelen en aanpak bij EVC en eisen die aan EVC-instrumenten worden gesteld. In dat kader verkenden we de internationale literatuur en zijn gesprekken gevoerd met het landelijk kenniscentrum EVC en met CINOP. Daarnaast hebben we ons georiënteerd op de 360 graden feedback-methode. Naast literatuurverkenning vonden ook op dit thema gesprekken plaats en werden bestaande instrumenten verkend (EHRM – Van IJzendoorn 2003, Espelon – Rotteveel & Gommans 2003). Ook werd aandacht besteed aan de mogelijke samenhang tussen IKTrainer als EVC-instrument en andere vormen van bekwaamheidstoetsing (praktijkopdrachten, leertoetsen, examens, e.d.). Daartoe werden de in ontwikkeling zijnde toetsingskaders voor de Kwalificatiestructuur Sport bestudeerd en bespraken we dit vraagstuk in de begeleidingsgroep van de ontwikkeling^{cxi}. Verder werden de plannen gepresenteerd en besproken tijdens een werkconferentie met betrokkenen bij bekwaamheidstoetsing van sportopleidingen.

Ontwikkeling TrainerScan voor bondsopleidingen

Na de oriëntatie bestond de volgende stap uit het bepalen van experimentpartners en opleidingen waarbinnen de TrainerScan experimenteel kon worden toegepast. Aanvankelijk was zowel in het beroepsonderwijs als bij vrijwilligersopleidingen een experiment beoogd. Hiervan is afgezien op aandrang van NOC*NSF, dat de voorkeur gaf aan proeftuinen bij sportbonden. In overleg met NOC*NSF is bekeken welke bonden als proeftuin deel zouden kunnen nemen aan het project. Er zijn verkennende gesprekken gevoerd met de vier bonden die het meest aangegeven leken op basis van hun ontwikkelingssituatie en de wens verschillende typen sport bij de proeftuinen te betrekken: judobond, voetbalbond, zwembond en volleybalbond. Zij bleken bereid een proeftuin in te richten. Tussen de bonden bestonden wel verschillen voor wat de ontwikkeling van de opleidingen en de inzet van bestaande (EVC-)instrumenten betreft. De volleybalbond bijvoorbeeld deed al pilots en had al ervaring op het gebied van EVC-toetsen. De overige bonden hadden die ervaring nog niet, maar zagen wel mogelijkheden om een competentiescan een plaats te geven in hun opleidingen.

In nauw overleg met de geselecteerde bonden is vervolgens werk gemaakt van het beoordelen van IKTrainer als competentiescan bij de experimentopleidingen, het vaststellen van knelpunten voor het gebruik en het aanpassen van het instrument tot experimenteel inzetbare entree-toets, die werd aangeduid als Trainer Competentie Quick Scan (TCQS).

De eisen en beheersingscriteria opgenomen in de Kwalificatiestructuur Sport (KSS) voor niveaus 2, 3 en 4 werden uitgebreid bestudeerd om na te gaan welke vragen en kwaliteitscriteria uit de bestaande IKTrainer passen op de eisen per kerntaak of competentie op verschillende kwalificatieniveaus. Daarbij bleken 102 van de 110 criteria duidelijk te relateren (8 niet). Twee

nauw bij de ontwikkeling van de kwalificatiestructuur voor sportleiders betrokken leden van de begeleidingsgroep hebben een second opinion gegeven over de concepttoedeling^{cxiii}.

Speciale aandacht werd besteed aan onderdelen die in IKTrainer ten opzichte van de KSS minder aan bod komen (zie 5.3). Gepoogd is dit te verminderen door kleine aanpassingen in bestaande vragen of aanvulling met een beperkt aantal vragen.

In aansluiting hierop is gezocht naar een beperking van het aantal items per competentie en een optimale verdeling over de drie competentieniveaus. Daarbij is nagegaan of er voldoende verschil bleef bestaan tussen de meetschalen die zo per competentie zijn geconstrueerd door middel van een factoranalyse.

Bij het assessment zouden de invullers hun bekwaamheidsniveau moeten kunnen vergelijken met een voor het desbetreffende kwalificatieniveau relevante standaard of referentiemaat. In de kwalificatiestructuur zijn de vereiste kwalificaties omschreven voor de beginnend beroepsbeoefenaar. Omdat de cursisten in een aantal gevallen de eersten zouden zijn die de quickscan uitvoerden, waren er nog geen gemiddelden als referentie per competentie voor personen in opleiding beschikbaar. Daarom is nagegaan of de gegevens van de invullers van IKTrainer opgenomen in de databank mogelijkheden boden om referentiematen te ontwikkelen. Als resultaat van deze analyse bleek het passend op basis van de gemiddelde scores van al actieve trainers per kwalificatieniveau referentiematen per competentie te berekenen. Ter ondersteuning van cursisten en docenten werden gebruikershandleidingen geschreven (Harmens & Lucassen 2005; Lucassen & Van Kalmthout 2006).

Het assessment wordt afgerond met een rapport over de totale bekwaamheid en per competentie. Figuur 8.6 geeft een indruk van de rapportvorm van de TrainerScan, waarin de resultaten van trainers worden afgezet tegen die van collega's op hetzelfde competentieniveau. De punten waarop de sportleider het sterkst handelt in vergelijking met de referentiematen en de zwakste punten worden per (sub)competentie weergegeven.

Figuur 8.6 Rapportvoorbeeld TrainerScan



8.3.4 Praktijkexperiment met TrainerScan in vier proeftuinen

Najaar 2005 kon een proef worden gestart met de TrainerScan bij drie bonden (KNVB, Nevobo, JBN). In verband met de cursusplanning startte het experiment bij de KNVB enkele maanden later. Het beoogde aantal proefpersonen was ongeveer 200, maar dit aantal bleek voor de betrokken bonden niet haalbaar. In totaal werden er negentig cursisten van de drie pilotbonden betrokken en 27 docenten/leercoaches. De cursisten waren gelijkmatig over de bonden verdeeld. De meeste cursisten volgden een opleiding op niveau 3, een zevental cursisten op niveau 4. Het proeftraject leverde een redelijke respons op. In totaal vulden 71 personen de ontwerpcompetentiescan volledig in, van wie 63 cursisten. Deze waren gelijkelijk verdeeld over de drie deelnemende bonden.

Het gebruik van de TrainerScan en de ontwikkelde ondersteunende materialen, zoals cursisten- en docentenhandleiding, werd direct na de proefperiode gestructureerd schriftelijk geëvalueerd. Hierbij werd niet zeer gedetailleerd op vraagniveau geëvalueerd. Na verschillende herinneringen, zowel vanuit de bond als vanuit het MI, vulden in totaal 36 cursisten de evaluatie van de TCQS in. Van de 24 docenten/leercoaches betrokken bij de TCQS hebben elf docenten de evaluatie ingevuld.

Resultaten praktijkexperiment

Over het algemeen was men redelijk positief over de TCQS. De meeste gebruikers (61%) vonden dat de resultaten enigszins goed inzicht geven in de sterke en minder sterke kanten (27% vindt dat de scan goed inzicht geeft, 12% geen goed inzicht) en herkenden zich ook enigszins (52%) in de resultaten (39% herkent zich wel, 9% herkent zich niet). Daarnaast vond 71 procent de scan een goede aanvulling op de cursus/het leertraject. Hoewel het beeld in zijn geheel positief was, is nagevraagd waarom veel 'enigszins' gescoord werd. Factoren die werden genoemd: het blijft natuurlijk een 'algemene' scan, dus geen individueel maatwerk (al dan niet jeugd, team/individueel, sporteigen zaken); mensen kiezen vaak het veilige midden tussen de antwoordmogelijkheden ja en nee; mogelijk is niet iedereen gewend om op deze manier naar zichzelf te kijken en te werken met competenties die meer als algemeen dan sporttakspecifiek worden ervaren.

De opleidingstrajecten bij de betrokken bonden waren zeer verschillend ingericht en in dat licht is nagegaan of er duidelijke verschillen waren in evaluatieresultaten tussen de verschillende bonden. De Nevobo vond het resultaat over het algemeen bevredigend. De KNVB gaf aan het belangrijk te vinden dat de scan inzicht geeft voor de cursist en dat de cursist zich bewust wordt van bepaalde competenties. Als een kritische succesfactor daarbij werd de docent/leercoach gezien. Anders dan bij de Nevobo werkte men bij de KNVB meer groepsgewijs en niet individueel, wat meer verwerkingstijd vergde van docenten. Ook werd de lengte van de IKTrainer-vragenlijst, waarop de competentiescan voortbouwt, als een minpunt ervaren. De scan moest goed ingebed kunnen worden in de opleidingspraktijk van de bonden en verder werden handreikingen wenselijk gevonden om de resultaten van de scan te kunnen bespreken en vertalen in opleidingstrajecten. In aanvulling op de proefprojecten werd de docentenhandleiding

aangepast, zodat die ingaat op de onderwijskundige plek van de competentiescan en de verwerking van de uitkomsten in een persoonlijk opleidingsplan (Lucassen & Van Kalmthout 2006).

Inbedding en begeleiding

Wanneer assessmentinstrumenten zoals een competentiescan in een organisatie of opleiding worden ingezet, is goede begeleiding essentieel. Dit betekent dat een aantal zaken moet zijn geregeld:

- passende voorlichting over het instrument;
- het houden van feedbackgesprekken;
- het coachen van invullers op basis van de resultaten.

Zelfevaluaties krijgen vooral waarde wanneer ze zowel zijn gericht op sterkten als op aandachtspunten en worden ondersteund door een dialoog met een (leer)coach of collega (Bose et al. 2001; Joosten-ten Brinke 2008). Samen analyseren zij de resultaten en geven hun mening over het werkgerelateerde gedrag van de betrokkene. Op basis hiervan volgt een gesprek over leerdoelen of functioneren. In het geven van begeleiding en feedback aan de lerende wordt de oorsprong van de term assessment het dichtst benaderd. De term is immers afgeleid van het Latijnse *ad sedere*: zich ergens naast zetten, op gelijke hoogte gaan zitten of ondersteunen.

Van Beirendonck (2010) bepleit bij zijn interactionele benadering nadrukkelijk dat de persoon die het assessment doet wordt betrokken bij de planning en dat tijdens en na het assessment gelegenheid is tot bespreking, reflectie en feedback. Van belang is daarbij zich vooral te richten op beschrijvingen van gedrag in concrete situaties.

Ook bij peer-assessment is dit een belangrijke leidraad en moet de neiging om eigenschappen toe te schrijven aan de persoon worden vermeden. Voorwaarde voor goed peer-assessment is een sfeer van openheid en vertrouwen. Bij deze methode zijn begeleiding en opleiding van de beoordelende betrokkenen wenselijk (Elshout-Mohr & Oostdam 2001; Van Gennip et al. 2008). Een portfolio of ontwikkelgids kan een belangrijke leidraad zijn voor het self-assessment en de reflectie van de deelnemer.

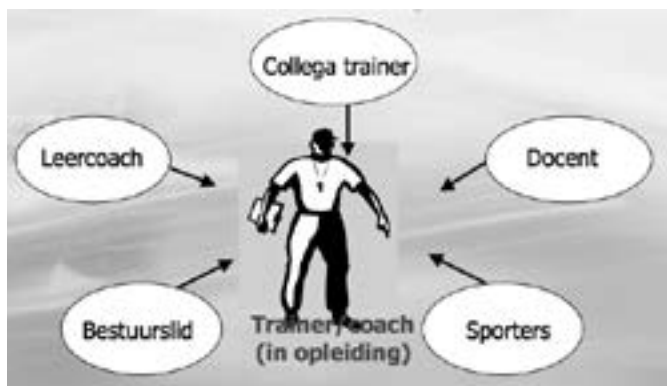
De belangrijkste opbrengst van de gestructureerde feedback na het assessment is een acceptatie van de resultaten op basis waarvan de betrokken cursist of medewerker en de manager/leercoach gericht kunnen zoeken naar manieren om de medewerker op die punten in te zetten waar hij het sterkst opereert en om de zwakke kanten in het functioneren te versterken.

8.4 Digitaal competenties toetsen bij trainer/coaches met TrainerScan 360

Na afronding van de competentiescan is deze verder ontwikkeld tot een vorm van 360 graden feedback, de TrainerScan 360 in opdracht van NOC*NSF en NLcoach ter ondersteuning van bekwaamheidsbevordering in sportopleidingen.

De 360 graden feedbackmethode onderscheidt zich van andere vormen van assessment doordat hierbij verschillende beoordelaars zijn betrokken. Het is een zogenaamd multi-rating-instrument (Rotteveel & Gommans 2003; Vermetten et al. 2004). De methode maakt inzichtelijk hoe iemand zelf vindt dat hij functioneert en hoe anderen dat waarnemen. Dat gebeurt door iemand zichzelf met een vragenlijst te laten beoordelen en diezelfde vragenlijst voor te leggen aan anderen. Voor sportleiders zijn mogelijke anderen dan collegatrainer/coaches, bestuurders/managers, sporters en bij een gebruik in een opleidingscontext ook de leercoach en praktijkbegeleider (figuur 8.7).

Figuur 8.7 Bij 360 graden feedback ontvangt de medewerker/student feedback op zijn functioneren van verschillende anderen die daarbij betrokken zijn



De feedback is daardoor uitgebreider dan wanneer een persoon zichzelf beoordeelt of beoordeeld wordt door een opleider of leidinggevende. Kernidee achter 360 graden feedback is dat door informatie van anderen groter inzicht kan ontstaan in het eigen functioneren. Omdat het gaat om een gestandaardiseerde aanpak die zich vrijwel geheel richt op waarneembaar gedrag, leidt dit tot een betrouwbaarder beeld. Onderzoek naar de toepassing van de 360 graden feedback heeft aannemelijk gemaakt dat de beoordelaars in voldoende mate tot overeenkomstige beoordelingen komen (interbeoordelaar betrouwbaarheid (Breeuwer et al. 1998; Van Yperen & Baar 2000)). Wel is het zo dat verschillende categorieën beoordelaars (managers, collega's, klanten) andere accenten leggen (Bergenhengouwen et al. 2002).

Bij de 360 graden feedback voor trainer/coaches in de sport is gebruikgemaakt van een digitaal systeem, voor de stichting Digitale Universiteit^{cxiv} ontwikkeld onder de naam MyCQ. MyCQ is een geautomatiseerd 360 graden feedbackvragenlijststelsysteem (Rotteveel et al. 2004; Rotteveel & Gommans 2003).

Doelstelling en ontwikkelingswijze

Het gebruik van een 360 graden feedbackstelsysteem in leertrajecten voor trainer/coaches heeft twee hoofdfuncties. In de eerste plaats geeft het feedback van relevante anderen uit de praktijk situatie en is het daarmee een extra stimulans voor leren. Zeker als trainer/coaches met anderen samenwerken, stage lopen of een duaal traject volgen speelt een deel van hun ontwikkeling zich buiten de opleiding af. Voor goede begeleiding is het dan belangrijk dat ook anderen buiten de directe docent of leercoach feedback kunnen geven. Verschillende auteurs wijzen erop dat zij 360 graden feedback vooral geschikt vinden voor persoonlijke ontwikkeling en niet voor beoordeling in strikte zin (Bergenhengouwen et al. 2002; Jellema 2000; Van Beirendonck 2010b; Van IJzendoorn 2003).

Het tweede doel is het leren reflecteren op de eigen competentieontwikkeling, op basis van feedback van anderen. In die zin is deze feedbackvorm een hulpmiddel om metavaardigheden (het leren leren) te ontwikkelen.

Bij de reconstructie van de competentiescan naar de TrainerScan 360 is de vragenlijst van IKTrainer grondig bijgesteld, rekeninghoudend met de volgende ontwerpuitgangspunten:

- omdat meerdere personen de vragenlijst zouden gaan invullen en de resultaten moesten worden vergeleken met en mede werden ingegeven door de evaluatie van de competentiescan, was het verminderen van het aantal vragen wenselijk (beperking van de tijdsinvestering);
- vanwege de vereiste tijdsinvestering van alle betrokkenen is inzet van een 360 graden feedback vooral bij trainers op niveau 3 en 4 passend;
- van belang was alleen vragen op te nemen over gedrag dat ook voor anderen waarneembaar is (Jellema 2000);
- degene die zou worden beoordeeld nodigt zelf de andere beoordelaars uit. Hoewel er voorstanders (Van Yperen & Baar 2000) en tegenstanders zijn van anonieme afname is het in een ontwikkelingscontext belangrijk dat de beoordeelde de beoordelaars kent. Vertrouwen in de beoordelaars blijkt een belangrijke factor voor de acceptatie van uitkomsten (Van Gennip et al. 2010);
- er werd voor het realiseren van een geautomatiseerd systeem aansluiting gezocht bij een publieke instantie die over voldoende ervaring beschikte. Door verschillende auteurs is gewezen op de complexe logistiek en het belang van een correct verlopende procedure (Van Yperen & Baar 2000);
- het instrument moet 'op maat' kunnen worden gesneden voor de gebruikende organisatie (sportbond) en cursist;

- de 360 graden feedback voor trainer/coaches sluit nauw aan bij de competenties en bekwaamheidscriteria van de Kwalificatiestructuur Sport.

De kerntaken voor de verschillende kwalificatieniveaus van de KSS en de daaronder vallende subcompetenties en criteria zijn verwerkt in de TrainerScan 360-vragenlijst. Vanwege de wenselijke inperking van de vragenlijst werden uiteindelijk alleen voor de drie eerste competenties of kerntaken (stimuleren van sportieve ontwikkeling van sporters, geven van lessen/trainingen, coachen) de subcompetenties onderscheiden. Bij de overige kerntaken gebeurde dit niet. Bij beide kwalificatieniveaus werd 'reflectie en leren' als extra competentie toegevoegd.

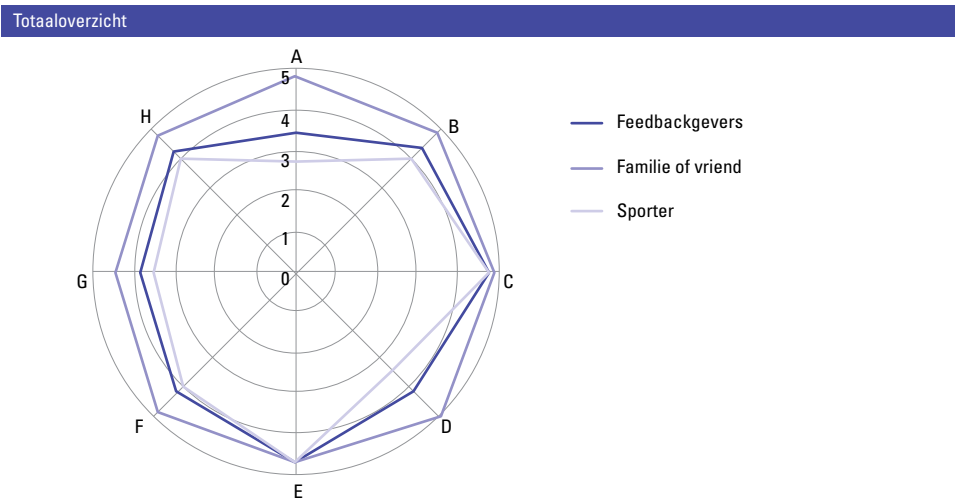
Bij de selectie van vragen uit de competentiescan zijn de items om te beginnen beoordeeld op de hiervoor genoemde uitgangspunten (geen zichtbaar gedrag, sterk verwant). Vervolgens is op de vragen die binnen de competentiescan voor elke kerntaak zijn opgenomen een schaalanalyse uitgevoerd, waarbij items met een te zwakke item-totaalcorrelatie ($<.30$) zijn verwijderd, totdat een voldoende betrouwbaarheidsniveau kon worden bereikt^{cxv}. Uiteindelijk konden op deze manier tachtig items vervallen, maar werd de vragenlijst nog te omvangrijk gevonden. Hierna werd opleidingsexperts uit de begeleidingsgroep gevraagd op basis van hun kennis van de kwalificatiestructuur aanvullende selectievoorstellen te doen. Na de verschillende selectierondes bleven voor het assessment van sportleiders op beide niveaus 95 relevante items over. Een (sub)competentie wordt gemeten met vijf tot tien vragen die de cursist en andere beoordelaars moeten invullen.

Ook de wens betreffende maatwerk kon worden gerealiseerd binnen het gekozen MyCQ-computerprogramma: een bond of cursist die de TrainerScan 360 wil gebruiken kan zelf kiezen welke (sub)competenties op dat moment relevant zijn en worden opgenomen in de vragenlijst. Bovendien kan de opmaak van het programma worden aangepast aan de huisstijl van de aanbiedende organisatie. Het uiteindelijke resultaat wordt weergegeven in een herkenbaar rapport waarin de scores van de trainer zelf en die van andere bij zijn werk betrokkenen naast elkaar worden gezet. Bij de inbedding in 2011 in de door NOC*NSF gecoördineerde ELO is een andere hostorganisatie betrokken (Treeships), maar de wijze van uitvoering en rapportage verschilt slechts op details. Figuur 8.8 geeft een voorbeeld van een rapportdeel. Het rapport bevat tevens een opsomming van de in vergelijking met andere trainers sterke en minder sterke punten.

Figuur 8.8 Rapportpagina's TrainerScan 360



Weergave MyCQ – Hogeschool van Amsterdam.



Weergave TreeShips – Academie voor Sportkader.

8.4.1 Competentiescans in opleidingen en HRM voor sportleiders

Assessmentactiviteiten kunnen worden benut om vast te stellen welke competenties iemand als sportleider al heeft verworven en waaraan op het vlak van (professionele) ontwikkeling nog moet worden gewerkt. Assessment kan langs deze weg een bijdrage leveren aan persoonlijke bekwaamheidsontwikkeling, loopbaanbegeleiding van sportleiders en al of niet daaraan gerelateerde opleidingstrajecten en procedures voor (h)erkenning van verworven competenties. In deze paragraaf staan we kort stil bij de mogelijkheden van de instrumenten voor zelfevaluatie en 360 graden feedback binnen opleidingen en HRM.

Competentiescans en de opleiding van sportleiders

Bij competentiegericht leren en opleiden wordt ervan uitgegaan dat het beroepsgerichte leerproces van mensen gedurende hun volledige loopbaan doorgaat. Er is sprake van 'een leven lang leren'. Assessmentmethoden kunnen in het kader van professionele ontwikkeling worden ingezet:

- voorafgaand aan een opleiding, gericht op de vraag of deze opleiding past bij het betreffende individu en diens ambities (als interessoets of toelatingsonderzoek);
- bij de start van een opleidingstraject om te bepalen op welke onderdelen de leerdoelen van de deelnemer vooral zouden moeten zijn gericht (entreetoets of intake-assessment). Het assessment kan dan deel uitmaken van een procedure voor erkenning van verworven competenties (EVC);
- in de loop van een opleiding om te bepalen of er (voldoende) progressie is (formatief, summatief);
- voorafgaand aan het starten van een vervolgopleiding om vast te stellen of dit wenselijk en haalbaar is.

Voor de beoordeling voor erkenning van competenties (EVC) wordt veel gebruikgemaakt van een stapsgewijze EVC-procedure (Duvekot 2004; Van den Dungen 2007; Van den Dungen & Romijn 2003). De stappen in dit model zijn:

1. Kennismaking met de procedure;
2. Herkennen van competenties door portfolio-ontwikkeling en -analyse;
3. Erkennen van competenties door beoordeling van het portfolio of van een proeve van bekwaamheid resulterend in vrijstellingen of toekenning van certificaten respectievelijk diploma's;
4. Advies voor het vervolg: loopbaanontwikkeling of maatwerk.

Bij de ontwikkeling van de trainerscans zoals hiervoor beschreven is rekening gehouden met een rol ervan in EVC-trajecten voor sportopleidingen (Meuken 2004, 2006, 2007). De scans lenen zich vooral voor zogenoemd diagnostisch assessment in de eerste twee fasen in deze

procedure en minder voor de formele beoordeling van de aanwezige competenties (kwalificerend assessment, fase 3).

Na afronding van de competentiescans is bovendien het beleid rondom EVC versneld. EVC heeft als instrument een formelere status gekregen vanwege het belang van de flexibilisering van de arbeidsmarkt en globalisering. Het accent is meer komen te liggen op kwalificerend assessment. Dat ging gepaard met de invoering van een kwaliteitscode in 2006 en de start van een landelijk register voor erkende EVC-aanbieders in samenwerking met de onderwijsraden (MBO-raad, HBO-raad) (Ministerie van OCW 2009). Eind 2011 waren voor de sportleiders slechts enkele ROC's en private organisaties als erkende EVC-aanbieders in het register opgenomen (www.kenniscentrumevc.nl/evc-aanbieders).

Binnen de georganiseerde sport is voor de kwalificerende beoordeling van cursisten (erkenning van bekwaamheden - stap 3) op voorhand gekozen voor een uniforme beoordelingsmethode: gebruik van de proeve van bekwaamheid (PvB) (Harink 2004; Weide & Vervoorn 2003). De proeve van bekwaamheid kan uit meerdere toets-elementen bestaan: genoemd worden planningsinterview, procesobservatie, productbeoordeling en reflectie-interview (zie tabel 8.6).

Tabel 8.6 Onderscheiden kerntaken binnen de Kwalificatiestructuur Sport en mogelijke vormen van beoordeling daarvan (Weide & Vervoorn 2003)

Te beoordelen kerntaak	Beoordelingsvormen/elementen			
	Planning-interview	Proces	Product	Reflectie-interview
Stimuleert sportieve ontwikkeling van jeugdige sporters		Bijvoorbeeld observatie van een (mini)les	Bijvoorbeeld lesplan	
Geeft trainingen				
Coacht sporters tijdens wedstrijden				
Organiseert activiteiten in de sportorganisatie				
Stuurt sporttechnisch kader aan				

NOC*NSF heeft in nauwe samenwerking met de sportbonden na 2003 veel werk gemaakt van de kwaliteitsborging voor de overgang naar competentiegerichte opleidingen. Voor de verschillende betrokkenen (praktijkbegeleider, leercoach, expert) werden kwalificatieprofielen ontwikkeld. Handleidingen voor proeven van bekwaamheid en examinering werden uitgewerkt, uitmondend in een toetsreglement (Vervoorn et al. 2008).

Een deel van de opleiding speelt zich af in de sportverenigingen, die daar niet altijd voldoende voor zijn toegerust. Bovendien worden verenigingen ook door de mbo-beroepsopleidingen benaderd als leerpraktijk. Het landelijke kenniscentrum Calibris voor leren in de praktijk erkent de zogenaamde leerbedrijven mede namens de opleidingen en heeft daartoe een

bedrijfsregister ingesteld (Calibris 2008). Dit heeft ertoe geleid dat NOC*NSF de ontwikkeling van leerverenigingen stimuleert en ondersteuning aanbiedt bij de vorming van praktijkbegeleiders en assessoren. Een leervereniging is een vereniging waar alle gestelde randvoorwaarden aanwezig zijn om zowel trainers in opleiding (vanuit de bond of vanuit het onderwijs) als bestaande trainers optimaal te begeleiden bij de verdere ontwikkeling in het trainerschap (Academie voor Sportkader 2011). Begin 2012 waren in het register van erkende leerbedrijven ruim 3.200 sportverenigingen en -clubs ingeschreven, waarvan 2.500 voor praktijkbegeleiding van sportleiders op niveau 3 en bijna 1.700 voor trainer/coaches op niveau 4 (Calibris 2010).

De zelfbeoordelingsmethode TrainerScan kan in de actuele opleidingspraktijk op verschillende manieren verder worden ingezet: bijvoorbeeld als beroepsgerichte quickscan in de kennismakings- of intakefase van opleidings- en EVC-procedures voor het realiseren van maatwerktrajecten. Rapportages van een assessment met de TrainerScan kunnen een substantieel onderdeel vormen van het portfolio. De TrainerScan 360 brengt ook de evaluatie door andere betrokkenen in beeld en kan ten behoeve van het herkennen van ervaringen worden ingezet bij een EVC-procedure (stap 2). Vanaf 2010 heeft een werkgroep ingesteld door de Academie van Sportkader zich opnieuw gebogen over de aanpak van EVC, onder meer door de toenemende relaties tussen bondsopleidingen onderling en met beroepsopleidingen. Er is een EVCscan in ontwikkeling waarvoor de TrainerScan 360 als uitgangspunt dient (Academie voor Sportkader 2012).

Functie van TrainerScan en TrainerScan 360 in HRM in de sport

Zoals we hiervoor al aangaven wordt steeds meer belang gehecht aan HRM bij sportaanbieders, of dit nu sportverenigingen, sportcentra of sportbuurtwerk betreft. Dit proces wordt door verschillende factoren gestimuleerd, onder meer door de maatschappelijke inzet van sport, waarvoor goed kader wenselijk is, door de evolutie van de sector als opleidings- en arbeidsmarkt en doordat aanbieders zelf ervaren dat alleen met goed HRM-beleid goede mensen kunnen worden geworven en behouden. Bij sportverenigingen zien we dat, gekoppeld aan de inzet op leerverenigingen, een aantal hulpmiddelen is ontwikkeld om het personeelsbeleid te versterken (www.sportwerkgever.nl). Ook in de fitnessbranche is dit thema actueel (Mulder & Tamminga 2011). De ontwikkelde competentiescans kunnen los van kaderopleidingen een functie vervullen in het HRM-beleid bij sportorganisaties, onder meer als:

- input voor coachings- en functioneringsgesprek: op basis van de resultaten van een assessment en de bespreking daarvan kunnen afspraken voor de toekomst gemaakt worden;
- teamontwikkeling: het gebruik van feedback door collega's en in intervisietrajecten scherpt het bewustzijn aan van wat ieders bijdrage aan het gezamenlijk resultaat zou moeten zijn en leidt daarnaast tot een betere benutting van ieders persoonlijke talenten. Gestimuleerd door de gemeente maakten in Nijmegen verschillende sportverenigingen gebruik van IKTrainer, onder meer Nijmegen Atletiek:

“De gemeente Nijmegen geeft de vereniging subsidie om de infrastructuur te verbeteren en voor de verdere professionalisering. Daarbij wordt o.a. gebruik gemaakt van IKTrainer. 5 jaar geleden had de vereniging ongeveer 500 leden. Inmiddels zijn dit er zo’n 1500. De vereniging heeft ongeveer 70 a 80 trainers. Professionaliteit is erg belangrijk voor deze ambitieuze vereniging. Momenteel zijn er 16 trainers die gebruik hebben gemaakt van IKTrainer. De bedoeling is om op den duur (over ongeveer 2 jaar) IKTrainer verplicht te stellen voor alle trainers van de vereniging.” (interview bestuurslid Nijmegen Atletiek (Cobussen 2007));

- **management development-trajecten en loopbaanmanagement:** door competenties te laten onderzoeken die in een volgende functie gevraagd worden kan een indicatie verkregen worden van waar ontwikkelingsactiviteiten zich op moeten richten;
- **managementinformatie door data-aggregatie:** de gegevens van verschillende deelnemers kunnen worden verzameld in een databestand. Daarmee kan een totaalbeeld worden gegeneerd: een overzicht van de gemiddelde totaalscore per competentie. Daarmee ontstaat een beeld van het ‘menselijk kapitaal’ van de organisatie. Deze gegevens kunnen verder gebruikt worden voor selectie van best practices en benchmarking. De in paragraaf 5.5 en 6.5 weergegeven analyses op basis van de databank IKTrainer maken het potentieel zichtbaar van dergelijke sportbrede databestanden.

8.5 Conclusie

De opleidingen voor trainers/sportleiders zijn na 1960 sterk geëvolueerd en uitgebreid. We zien een verruiming naar meerdere profielen. In de loop van de jaren negentig komt het opleidingsstelsel voor sportleiders dat functioneerde vanaf midden jaren zestig in beweging. De opening van de Europese arbeidsmarkt en de sterk verruimde opleidingsmogelijkheden binnen het beroepsonderwijs vormen belangrijke prikkels voor deze herbezinning. Tegelijkertijd is binnen het onderwijs een belangrijke verandering zichtbaar in onderwijskundige benadering, waarbij vanwege de gegroeide dynamiek op de arbeidsmarkt het idee leidend wordt dat de professionele vorming niet in enkele jaren is afgerond en mensen ook veel zullen moeten (bij) leren op de werkplek. De gewijzigde visie leidt over een breed front bij beroepsopleidingen tot de invoering van competentiegericht onderwijs.

Terwijl leren op de werkplek altijd al een belangrijke rol had in de sporttrainersopleiding wordt dat accent door de verschuiving naar competentiegericht opleiden en levenslange professionele ontwikkeling versterkt. Eind jaren negentig komen de ontwikkelingen rond de kaderopleidingen in een stroomversnelling. NOC*NSF en OVDB/Calibris (namens de overheid) stimuleren de samenhang tussen het beroepsonderwijs en de opleidingen van sportbonden. De opleidingen voor (vrijwillig) sportkader en het mbo, respectievelijk gesubsidieerd vanuit VWS en OCW, groeien geleidelijk naar elkaar toe. De inzet van beleidspartijen leidt tot de ontwikkeling van een competentiegerichte landelijke kwalificatiestructuur, waarbij – in

aansluiting op Kolb – naast de docentrol (expert) andere begeleidingsrollen (leercoach, praktijkbegeleider) worden onderscheiden. Op hogere niveaus wordt van sportleiders meer reflectieve vaardigheid verwacht. Na 2003 wordt een belangrijke invoeringsslag gemaakt van het competentiegericht werken bij sportopleidingen vanuit sportbonden en mbo. Toch is het niet eenvoudig gebleken dit consequent door te voeren: aanbieders en deelnemers vragen meer structuur.

De maatschappelijke processen die deze veranderingen in onderwijs stimuleren vormen ook de achtergrond van de ontwikkeling naar competentie management binnen arbeidsorganisaties gericht op het matchen van de bekwaamheden van medewerkers met de (veranderende) opgaven en omstandigheden waarvoor de onderneming of organisatie gesteld wordt. Binnen het competentie management kunnen twee scholen worden onderscheiden: terwijl in het verleden het accent lag op eisen vanuit de organisatie (cognitivistische benadering), wordt dit tegenwoordig steeds meer op persoonlijke groeimogelijkheden (sociaal-constructivistische benadering) gelegd.

NOC*NSF en NLcoach zagen in de kwaliteitsscan IKTrainer een mogelijke basis voor competentieanalyse (competentiescan). IKTrainer zou langs die weg een bijdrage kunnen leveren aan opleidings-/ontwikkelingstrajecten van sportleiders en die effectiever/efficiënter kunnen maken. Voor dit doel was wel enige bijstelling van IKTrainer noodzakelijk. Naast een meer directe relatie tot de actuele kwalificatiestructuur werd het inbouwen van dialoog over de geanalyseerde competenties wenselijk gevonden.

Bij de herziening van IKTrainer werd bovendien via een literatuurreview nagegaan of de kwaliteitseisen van IKTrainer afwijken van de elders ontwikkelde profielen van bekwaamheden van effectieve sportleiders/trainers. Geconstateerd is dat de eisen elders weinig afwijken. IKTrainer blijkt al erg breed van opzet. In de recente literatuur komt sterk de wens naar voren de aanpak van een (top)trainer meer af te stemmen op de persoonseigenschappen van (top)sporters en om principes van positief coachen meer toe te passen. Internationaal blijken her en der eveneens (online) assessments ontwikkeld te zijn, maar die zijn over het algemeen niet competentiegericht en eenvoudig van opzet.

De ontwikkeling van een competentiescan TrainerScan voor trainers in opleiding in opdracht van NOC*NSF en NLcoach heeft in vier proeftuinen plaatsgevonden in nauwe samenwerking met beoogd gebruikers. Met deze groep werd ook een (online) 360 graden feedbacksysteem uitgewerkt als sluitstuk. Met deze ontwikkelingen kreeg de inzet van IKTrainer een meer dialogisch karakter, passend bij competentie management.

Terwijl het aanvankelijk de intentie was dat de competentiescan een duidelijke rol zou kunnen vervullen in EVC-procedures in de sport, is dit door ontwikkelingen na afronding ervan in 2006 minder passend gebleken, omdat daarin een veel sterker nadruk is komen te liggen op kwalificerend assessment. Ook binnen sportopleidingen van bonden heeft een sterke ontwikkeling plaatsgevonden. Proeven van bekwaamheid spelen daarin een sleutelrol, ook al in de fase van planning van de leerroute. Dit leidt tot een minder duidelijke functie bij sportopleidingen voor de TrainerScan dan voorzien.

Een interessante ontwikkeling is na 2007 merkbaar in de praktijkopleiding van trainers. Bij steeds meer organisaties zien we aandacht voor leren van trainers in de praktijk. Opvallend is de brede ontwikkeling van leerbedrijven bij sportverenigingen en -centra.

Voor de ontwikkelde competentiescans voor sportleiders zijn nog steeds verschillende goede benuttingskansen, zowel bij sportopleidingen als bij EVC en HRM. In de praktijk is het gebruik echter beperkt gebleven. In hoofdstuk 9 kijken we naar de achtergronden hiervan. Daar staan we stil bij de vraag hoe de implementatie van de assessments heeft plaatsgevonden.

Invoering van de assessments

Hoofdstuk 9

In dit hoofdstuk blikken we terug op de introductie van IKTrainer en TrainerScan. We beschouwen de invoering van het kwaliteitsassessment in dit hoofdstuk als een innovatie in de opleidings- en vormingspraktijk van sportleiders en gaan op basis van voorhanden zijnde kennis over adoptie van innovaties na hoe dit proces is verlopen. Is er voldoende rekening gehouden met factoren die over het algemeen een rol spelen in de adoptie van innovaties en in het bijzonder van competentieassessments?

Hoofdstuk		
1	Assessment als verbinding tussen vraag naar begeleiding bij sport & Professionele ontwikkeling van sportleiders	
2	Veranderende opvattingen over excellente sportbegeleiding in relatie tot de maatschappelijke positie van sport	
3	Management van servicekwaliteit en betekenis van personeel daarbij. Ervaringen in andere maatschappelijke sectoren	
4	(Wensen t.a.v.) Servicekwaliteit bij uiteenlopende typen sportaanbieders	
5	Inrichting systeem van functiegericht kwaliteitsstoetsing of competentieassessment van sportleiders IKTrainer / Trainerscan	
6	Adoptie van deze innovatie en factoren die daarop van invloed zijn	Kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van sportorganisaties
7		Gangbare leerpraktijken van sportleiders
8		Aanpak van competentiegericht opleiden van sportleiders
9		Analyse van het adoptieproces bij gebruikers
10	Conclusie – theoretische inzichten en mogelijke beleidsverbeteringen voor het ontwikkelde assessment	

9.1 Invoering van de kwaliteitsscans gezien vanuit een innovatieoogpunt

Een innovatie kan in navolging van Rogers (2003) worden omschreven als “an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption” (Rogers 2003: 12). Van belang is dus of een idee of praktijk als nieuw wordt gepercipieerd door de doelgroep. Voor de ontwikkelde assessmentvormen IKTrainer en TrainerScan, die eerder in de sport onbekend waren, geldt dat zonder meer.

Een innovatieproces is het proces waarin het idee voor een innovatie ontstaat, verder ontwikkeld wordt en zich verspreidt, en dat eindigt met de consequenties van de innovatie (Rogers 2003). Het proces van verspreiding wordt aangeduid met diffusie of disseminatie.

“Diffusion is a process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system.” (Rogers 2003: 11)

Korteland (2010) spreekt bij verspreiding tussen sociale systemen of organisaties van externe diffusie, en bij verspreiding binnen een organisatie van interne diffusie.

Veel auteurs benadrukken dat de invoering van innovaties en van interventies en de implementatie van nieuw beleid vaak moeizaam verlopen (Bekkers et al. 2006; Dankert 2011; Fleuren et al. 2002; Hulscher & M. Grol 2000; Korteland 2010; Stals et al. 2008; Van Meurs 2008). Nieuwe innovaties, beleidsmaatregelen en op effectiviteit getoetste interventies blijken maar mondjesmaat te worden geaccepteerd en opgenomen in het dagelijkse handelen van professionals en hun organisaties. Tegelijkertijd wordt door de overheid al een aantal jaren sterk ingezet op innovatie in het onderwijs, de gezondheidszorg en het bedrijfsleven, onder meer via het project Nederland Ondernemend Innovatieland, dat als doel heeft om zowel de concurrentiekracht van Nederland te versterken als maatschappelijke vraagstukken aan te pakken^{cxi}. Ook de sportsector krijgt een rol in dit innovatieve beleid toebedeeld (Ministerie van VWS 2011).

Fasering en succesfactoren bij innovatie

Het invoeren van innovaties wordt door verschillende auteurs (Hoogendam & Linger 2010; Rogers 2003; Van Linge 2006; Van Splunteren et al. 1998) beschreven als een proces dat gefaseerd verloopt. Van Splunteren c.s. (1998) hanteren een indeling in ontwikkelen, implementeren en continueren. Rogers (2003) onderscheidt als fasen in analytische zin de initiatiefase, ontwikkelingsfase en implementatiefase.^{cxvii}

Omdat er ook veel andere termen in omloop zijn geeft Van den Akker (1990) de volgende alternatieven en beschrijvingen bij de termen:

1. Adoptie (of initiatie): het initiatief en de voorbereiding;
2. Implementatie: het eerste gebruik in de praktijk;
3. Institutionaliserings (incorporatie): verankering in de organisatie (Van den Akker 1990). In de praktijk is er bij innovatie veelal geen sprake van een puur lineair, maar veeleer van een cyclisch proces, waarin fasen tegelijkertijd en opnieuw worden doorlopen.

Implementatie kan in navolging van ZonMW worden omschreven als: een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en/of veranderingen van bewezen waarde met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het (beroepsmatig) handelen, in het functioneren van organisatie(s) of in de structuur van de gezondheidszorg (Hulscher & M. Grol 2000). De term implementatie wordt in de beleidskunde veelal op deze manier gebruikt, waarbij het complete invoeringsproces ermee wordt aangeduid (Dankert 2011; Simonis 1983). In de gezondheidskunde zien we van deze term ook wel een iets smallere invulling. Met de implementatie wordt dan bedoeld op het feitelijke gebruik door de eindgebruiker(s) nadat verspreiding en adoptie hebben plaatsgevonden (Fleuren et al. 2002; Glasgow et al. 1999).

Uit onderzoek (Greenhalgh et al. 2004; Rogers 2003) blijkt dat de diffusie en adoptie van innovaties door een veelheid aan (f)actoren worden beïnvloed. Hiernaar is binnen het onderwijs en de gezondheidszorg uitvoerig onderzoek verricht.

Op basis van onderzoek naar implementatie van leermethoden in het onderwijs komt Van den Akker (1990, 1993) tot een indeling in vier categorieën van bepalende factoren:

- factoren in de productkenmerken:
 - a. Relevantie: mate waarin de vernieuwing tegemoetkomt aan behoeften bij de doelgroep van gebruikers;
 - b. Helderheid: hoe helder de doelen, inhouden en werkvormen van de vernieuwing zijn;
 - c. Moeilijkheidsgraad: hoe ingrijpend de vernieuwing afwijkt van de bestaande situatie;
 - d. Kwaliteit: mate waarin de producten zorgvuldig zijn ontworpen en beproefd en de praktische bruikbaarheid is gegarandeerd;
- kenmerken op schoolniveau (de gebruikerssituatie): ervaring met eerdere vernieuwingen, schoolklimaat, rol van de schoolleiding, de wijze van besluitvorming binnen de school, beschikbare faciliteiten (tijd, geld en materialen) en de interne samenwerking, taakverdeling en informatie-uitwisseling;
- factoren in de externe ondersteuning: aard, inhoud, frequentie en kwaliteit van nascholing en begeleiding, persoonlijke contacten met externe ondersteuners en collega's van andere scholen;
- factoren op landelijk niveau: wet- en regelgeving, wijze waarop landelijke besluitvorming plaatsvindt, houding van politici en opinieleiders en ter beschikking gestelde faciliteiten in tijd, geld en materiële voorzieningen (Van den Akker 1993).

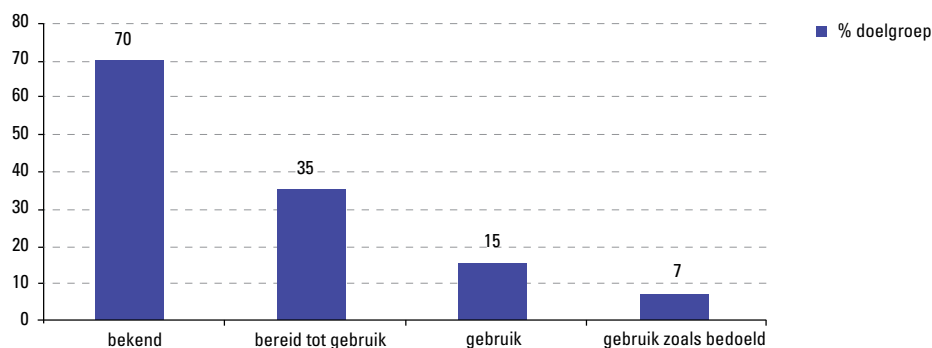
Bij reviews van implementatieonderzoek in de gezondheidszorg (Fleuren et al. 2002; Greenhalgh et al. 2004) worden de volgende categorieën factoren als invloedrijk benoemd:

- factoren met betrekking tot innovatie of interventie: helderheid van richtlijnen en procedures, congruentie met bestaande werkwijze, aanpassingsruimte aan de eigen situatie, relatief voordeel voor de gebruiker (bijvoorbeeld gemak, tijdwinst of meer werkplezier), zichtbaarheid uitkomsten, aantrekkelijkheid van de vernieuwing, meerwaarde voor de cliënten, kans op nadelige gevolgen, mate van feitelijk voorkomen van de handeling;
- factoren met betrekking tot (eind)gebruiker of uitvoerende professionals: aanwezigheid van noodzakelijke eigenschappen (kennis, vaardigheden, ownership), verwachte eigen effectiviteit bij uitvoering en interne support, verwachte medewerking andere direct betrokkenen bij gebruik (cliënt, klant);
- factoren met betrekking tot de organisatie en daar aanwezige randvoorwaarden: organisatie- en besluitvormingsstructuur, samenwerking tussen intern betrokkenen, noodzakelijke voorzieningen (geld, tijd, team), aantal beoogde gebruikers;

- factoren met betrekking tot omgeving: financiële support voor de invoering, inbedding in wet- en regelgeving, beeldvorming bij klanten.

Fleuren et al. (2002) concluderen dat 52 factoren aantoonbaar een rol spelen bij implementatie van zorgvernieuwingen (Fleuren et al. 2002) en Greenhalgh c.s. komen tot een soortgelijk aantal (Greenhalgh et al. 2004). Dit aantal maakt duidelijk dat implementatie een complex proces is en er niet een beperkt aantal knoppen is om de uitvoering te regelen. Dankert stelt dan ook na een analyse van succesbepalende factoren voor beleidsimplementatie vast dat hierover geen consensus bestaat en het een te groot aantal betreft (Dankert 2011) en vat dit ironisch samen als “forty-seven variables that completely explain five case studies”. Herhaaldelijk is geconstateerd dat implementatie van nieuwe producten, diensten of methoden een lange weg is en dat de invoering getrapt verloopt (figuur 9.1) (Fleuren et al. 2011; Lucassen & Leeflang 1992; Van den Akker 2003). Voordat de innovatie de eindgebruiker bereikt speelt in het verspreidingsproces veelal ook een aantal intermediaire organisaties een rol, zoals bij IKTrainer en TrainerScan het geval is met sportbonden en NLcoach (Fleuren et al. 2002; Hoogendam & Linger 2010).

Figuur 9.1 Natuurlijk verloop van innovaties (Paulussen 1994, in Fleuren 2011)



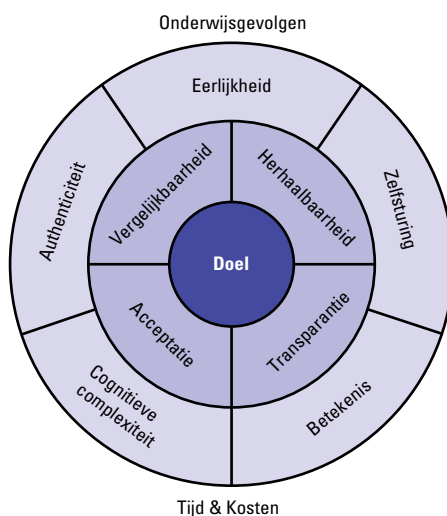
Hoe complex ook, toch kan op grond van de onderwijskundige en medische literatuur over invoering van innovaties wel worden geconcludeerd dat succesvolle implementatie een samenspel is van kenmerken van de innovatie zelf (het product), van de personen en organisaties waarop ze is gericht en van de steun en druk die in de omgeving daarvan aanwezig is.

Productevaluatie

Voor de evaluatie van de productkenmerken van de ontwikkelde assessments kunnen we gebruikmaken van het onlangs door Baartman c.s. ontwikkelde schema voor de (zelf)evaluatie

van competentieassessmentprogramma's (Baartman 2008; Baartman et al. 2007; Joosten-ten Brinke 2011). Zij komt tot een reeks van twaalf evaluatiecriteria, die zij samenvat in een zogenaamd competentieassessmentwiel (figuur 9.2). De invulling van de criteria wordt in tabel 9.3 en in bijlage VII nog nader toegelicht. De beoordelingsmethodiek van het wiel is bij verschillende competentietoetsen toepasbaar gebleken (Annot 2010; Hendriks & Verheijen 2008; Van Lin 2011).

Figuur 9.2 Criteria voor beoordeling van de kwaliteit van competentieassessmentprogramma's samengevat in het competentieassessmentwiel (Baartman 2008)



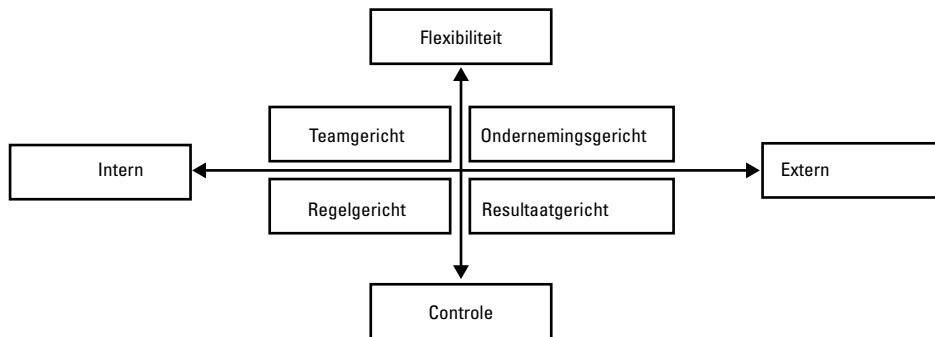
Aansluiten bij de gebruikerssituatie ('goodness of fit')

De analyses van succesfactoren in onderwijs en gezondheidszorg laten zien dat voor een succesvolle implementatie van een innovatie de wijze van verspreiding en invoering moet aansluiten bij de situatie van de doelgroep. In navolging van Rogers (2003) wijzen Hoogendam & Linger (2010) hierop bij de adoptie van sportstimuleringsprogramma's door individuele gebruikers. Waar Rogers vijf stadia aangeeft in de individuele adoptie van innovaties (knowledge, persuasion, decision, implementation en confirmation), onderscheiden Hoogendam & Linger, voortbouwend op Prochaska's analyse van gedragsbeïnvloeding, de fasen oriëntatie, inzicht, acceptatie, verandering en behoud. Het is van belang bij de implementatiestrategie aan te sluiten bij de fase van adoptie waarin leden van de doelgroep zich bevinden.

Van Linge (2006) en Korteland (2010) wijzen op een vergelijkbare noodzaak om de implementatieaanpak af te stemmen op de kenmerken van de organisatie die met de innovatie moet

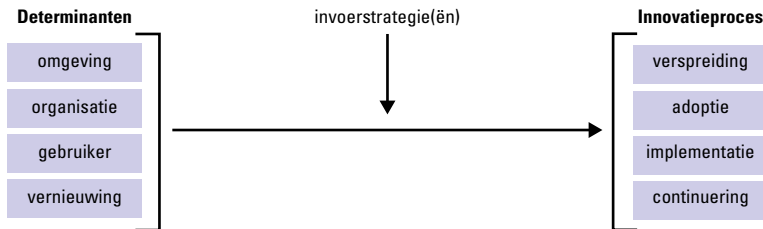
gaan werken. Verloop en succes van de invoering zijn volgens Van Linge afhankelijk van de mate waarin de invoeringsstrategie aansluit op de configuratie van het sociale systeem. Een configuratie is een samenhangend geheel van kenmerken van een systeem. De samenhang wordt gevormd door overeenstemming van de basale opvattingen van het systeem met de expliciete waarden en doelen en de operationele kenmerken. Van Linge (2006) onderscheidt vier typen configuraties: de resultaatgerichte, ondernemingsgerichte, regelgerichte en teamgerichte configuratie. Het onderscheid van deze configuraties vindt plaats op een tweetal dimensies (figuur 9.3): controle versus flexibiliteit en extern gericht versus intern gericht (Van Linge 2006).

Figuur 9.3 Typering van configuraties van sociale systemen bij innovatie (Van Linge 2006)



Organisaties binnen verschillende sectoren kunnen sterk verschillende configuraties vertonen. Denk bijvoorbeeld aan verschillen tussen meer centraal geleide sectoren zoals onderwijs en veiligheid en decentrale zoals de sport, tussen profit- en non-profitorganisaties, en tussen vrijwillige en professionele organisaties. Ook combinaties van configuraties kunnen voorkomen. Vertrekpunt voor Van Linge's innovatiecontingentiemodel is dat er niet één beste manier van innoveren is, maar dat er verschillende strategieën bestaan die elk effectief kunnen zijn, maar onder verschillende omstandigheden (Van Linge 2006). Het model veronderstelt dat een hoge fit of aansluiting tussen kenmerken van innovatie(strategie) en die van de sociale systemen (organisatie, personen, omgeving) gunstig is voor de adoptie, implementatie-effectiviteit en het behoud van de innovatie (figuur 9.4).

Figuur 9.4 Model voor invoering van innovaties (Fleuren e.a. 2002, 2011; Van Linge 2006)



Betekenisgeving aan innovatiedruk

Korteland (2010) typeert adoptie als een communicatie- en leerproces, waarin een organisatie betekenis aan een innovatie toekent. Er worden in de wetenschappelijke literatuur over de verspreiding van (nieuwe) ideeën en praktijken drie benaderingen onderscheiden ten aanzien van de wijze waarop organisaties betekenis geven aan een innovatie: de politieke benadering, de functionele benadering en de institutionele benadering (Korteland 2010). De drie benaderingen worden hierna kort toegelicht.

- politiek (past het?): de kern van de politieke benadering van adoptie is dat een organisatie zich bij de adoptie van een innovatie laat leiden door de zogenaamde 'logica van gepastheid'. Dit betekent dat een organisatie haar adoptiebeslissing baseert op het beleidsmatig belang dat zij eraan toekent en de mate waarin de innovatie een antwoord biedt op een (beleids)vraagstuk waarmee de organisatie wordt geconfronteerd;
- functioneel (werkt het?): de kern van deze benadering is dat een organisatie zich bij de adoptie van een innovatie laat leiden door de zogenaamde 'logica van consequentie'. Dit betekent dat zij haar adoptiebeslissing baseert op rationele beoordeling van de functie die aan een innovatie wordt toegekend en de ermee gepaard gaande kosten en baten in vergelijking met eventuele alternatieven;
- institutioneel (moet het?): de nadruk ligt daarbij niet op de beleidsmatige, maar op de sociale en maatschappelijke waarde van de innovatie, oftewel op de mate van druk die de omgeving uitoefent op de organisatie om de innovatie te adopteren of te verwerpen en zich daarmee aan geldende normen te conformeren.

In de politieke benadering wordt dus vooral gesproken over het strategisch belang van een innovatie, in de functionele benadering over de functie van een innovatie en in de institutionele benadering over de maatschappelijke druk die wordt ervaren om een innovatie te adopteren. Met andere woorden: de drie benaderingen kunnen getypeerd worden als verschillende lenzen waardoor een organisatie naar een innovatie kijkt en die in de opvatting van Korteland altijd in zekere mate met elkaar worden gecombineerd.

9.2 Evaluatie van de adoptie en implementatie met betrokkenen

In gesprekken met een aantal meer of minder direct betrokkenen bij de ontwikkeling van IKTrainer en de TrainerScans is nagegaan hoe zij tegen de assessmentinstrumenten en de invoering aankijken. Daarnaast benutten we de uitkomsten van een evaluatie onder eindgebruikers van IKTrainer (Cobussen 2007). Bij de analyse daarvan hanteren we de door Korteland onderscheiden benaderingen als raamwerk in combinatie met de eerder door Van den Akker en Baartman genoemde succesfactoren.

Adoptie- en implementatieactiviteiten

Om enig beeld te geven van de wijze van invoering geven we het ontwikkel-, adoptie- en implementatieproces hier kort weer. Tabel 9.1 plaatst de verschillende ondernomen activiteiten op een tijdslijn.

Tabel 9.1 Ontwikkel- en verspreidingsactiviteiten IKTrainer en TrainerScans 2000-2010

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Idee ontwikkeling kwaliteitstoets en peiling interesse bij leden NFWS											
Realisatie financiering											
	Ontwikkeling IKTrainer				Ontwikkeling TrainerScans						
		Oplevering IKTrainer			Opleve- ring Trainer- Scans						
				Coaches on tour			Presen- tatie scans Mulier				
								Presentatie scans ASK	Presenta- tie scans ICCE		
								Inbedding Trainer-Scan in ELO* door NOC*NSF		Inbedding Trainer- Scan 360 door NOC*NSF	

De feitelijk uitgevoerde implementatieactiviteiten voor zover bekend waren:

- presentatie IKTrainer tijdens WK Korfbal Rotterdam november 2003;
- productie en verspreiding informatieve folder IKTrainer;
- beschikbaar bij sessies Coaching on Tour 2004;
- presentaties IKTrainer tijdens diverse conferenties 2004-2005 (platform kader 04.2005, BVE achterban 06.2005);
- NLcoach produceert herziene folder 2006;
- presentatie TrainerScans symposium Mulier Instituut juli 2007;
- idem bij kennisdeling bijeenkomst ASK mei 2009;
- presentatie TrainerScans op ICCE Congres december 2010 (Lucassen & Van Kalmthout 2010).

IKTrainer blijft de gehele periode 2003-2011 beschikbaar via de website van NLcoach^{cxix}. Tussen eind 2003 en eind 2011 vroegen 6.000 personen een inlogcode aan voor IKTrainer, maar maakten er maar 1.150 daadwerkelijk volledig gebruik van. Na de ontwikkeling van de TrainerScan zijn enkele bonden (KNZB, Nevobo) deze scan (tijdelijk) gaan gebruiken. De TrainerScan werd in 2008 opgenomen in de elektronische leeromgeving voor sportbonden die door NOC*NSF is ontwikkeld. Jaarlijks maakten enkele honderden cursisten gebruik van dit assessment. In 2011 werd de TrainerScan binnen trainersopleidingen nog 157 keer gebruikt, IKTrainer los daarvan 21 keer.

Pas in het najaar van 2011 zijn stappen gezet om ook de TrainerScan 360 voor sportopleidingen toegankelijk te maken. Het bestaan hiervan was bij NOC*NSF op de achtergrond geraakt. Sinds eind 2011 is ook deze vragenlijst via de ELO voor bonden beschikbaar. Dit is opnieuw bij hen onder de aandacht gebracht.

9.2.1 Gebruikersevaluatie IKTrainer

Begin 2007 kon in het kader van een masterproject een evaluatie van de gebruikers van IKTrainer worden verricht (Cobussen 2007). Hiervoor werd met hulp van NLcoach een steekproef van 330 van de bij naam bekende invullers benaderd met een schriftelijke enquête. Uiteindelijk werd van 95 trainer/coaches een bruikbare respons ontvangen (29 procent).

Bij de evaluatie bleek dat 85 procent van mening was dat IKTrainer drie jaar na introductie matig bekend tot onbekend was onder trainers. Een nog iets groter percentage van de respondenten was van mening dat IKTrainer (veel) meer gepromoot zou moeten worden.

Over het algemeen werd IKTrainer door de trainers positief beoordeeld. In totaal beoordeelde men de kwaliteitstoets met een ruime voldoende (7,1). Ruim een derde van de trainers had al twee of meer keer van het systeem gebruikgemaakt.

De gebruikers vonden in ruime meerderheid de gestelde vragen (overwegend) begrijpelijk (99 procent) en relevant (95 procent). De resultaten werden als herkenbaar (56 procent) en passend (76 procent) ervaren. Veel trainers (59 procent) vonden het belangrijk hun uitkomsten te

kunnen vergelijken met die van andere trainers. Terwijl ruim drie kwart van de respondenten vond dat er na het invullen voldoende leersuggesties worden gegeven, wenste bijna dertig procent meer leersuggesties te krijgen. De tijd die men nodig had voor het invullen werd door een kleine minderheid als precies goed beoordeeld; 45 procent vond dit iets te lang.

Voor ruim 85 procent van de invullers waren de resultaten aanleiding voor activiteiten om hun kwaliteit als trainer te vergroten. Van die respondenten gaf meer dan de helft (56 procent) aan hiertoe gebruik te hebben gemaakt van literatuurstudie; 42 procent meldde een cursus te hebben gevolgd en ongeveer zeventien procent raadpleegde een collega-trainer.

Bij een meerderheid van de respondenten leidde het gebruik van IKTrainer ertoe dat ze zich beter bewust waren van hun sterke en minder sterke punten. Ongeveer een derde van de respondenten gaf aan dat hun niveau als trainer vooruit was gegaan nadat ze gebruik hadden gemaakt van IKTrainer. Bijna de helft van de invullers zou IKTrainer aanraden bij collega-trainers, ongeveer negen procent van de respondenten niet. Op een vrijwel overeenkomstige manier dachten de ondervraagde trainers over het zelf opnieuw gebruiken van IKTrainer.

9.2.2 Evaluatieve gesprekken

In de zomer van 2011 voerden we evaluatieve gesprekken met:

- Jordy Vorstermans – NOC*NSF Academie voor Sportkader (opdrachtgever);
- Bert Bouwer – directeur van NLcoach (opdrachtgever);
- Wilma van Kasbergen – ex-directeur NLcoach (opdrachtgever);
- Janine Pleizier – Nevobo (gebruikende opleidingsfunctionaris);
- Alijd Vervoorn – opleidingsconsultant en medeontwikkelaar van de Kwalificatiestructuur Sport (KSS).

De gesprekspunten hierbij waren:

- Wat zie je als de belangrijkste verworvenheden bij de opleiding en het beleid voor trainers in de afgelopen tien jaar?
- Welke plek heeft screening en beoordeling van bekwaamheden hierin?
- Wordt er binnen de sportorganisaties gewerkt met competentie management?
- Hoe zijn de ervaringen met PvB's en IKTrainer?
- Wat zijn naar jouw oordeel stimulansen en belemmeringen geweest voor het gebruik van IKTrainer en de competentiescan in de afgelopen jaren?
- Wat is de belangrijkste ambitie voor de komende tien jaar?
- Wat zie je als de belangrijkste uitdaging?
- Welke rol zouden IKTrainer en de competentiescan hierin kunnen spelen?
- Wat zou er dan moeten gebeuren?
- Kan een onderzoek/proefschrift over assessment van trainers hier een bijdrage aan leveren?

Via de analyse van de gesprekken gaan we na in hoeverre sprake is van een goede aansluiting ('fit') tussen de innovatie en de invoeringswijze en de gebruikscontext. Sluit de invoering van IKTrainer en TrainerScan aan bij de ontwikkelingen bij en situatie van de gebruikersgroepen? We haken daarbij aan bij de door Korteland ontwikkelde indeling van benaderingen van de betekenis van innovaties. Hoe zien direct betrokkenen bij de nabeschouwing van het innovatieproces het strategisch belang, de functionele meerwaarde en de institutionele druk van de toepassing van IKTrainer en de TrainerScan? We ordenen de uitspraken hierover rond drie kernvragen:

- Is er een voedingsbodem voor de innovatie in door betrokken organisaties als belangrijk ervaren positieve ontwikkelingen en ambities voor de toekomst?
- Sluiten de kenmerken (relevantie, helderheid, moeilijkheidsgraad, kwaliteit) van de innovatie voldoende aan bij de gebruiksdoelen van (eind)gebruikers, meer in het bijzonder: bij individuele sportleiders en opleiders van sportbonden?
- Vindt er gerichte stimulering plaats van de diffusie en het gebruik van de innovatie, in het bijzonder door de opdrachtgevers en de overheid?

9.3 Resultaten van de gesprekken over de invoering met sleutelpersonen

De resultaten worden per kernvraag in tabel 9.2 weergegeven.

Tabel 9.2 Interviewresultaten geordend naar adoptie analyseaspecten ('passen' - 'werken' - 'moeten')

Past het: strategisch belang	Werkt het: functie, meerwaarde voor gebruiker(s)	Moet het: externe druk, externe norm
Is er een voedingsbodem voor de innovatie in de door betrokken organisaties als belangrijk ervaren positieve ontwikkelingen en/of hun ambities voor de toekomst?	Sluiten de kenmerken (relevantie, helderheid, moeilijkheidsgraad, kwaliteit) van de innovatie voldoende aan bij de gebruiksdoelen van (eind)gebruikers, meer in het bijzonder: bij individuele sportleiders en opleiders van sportbonden?	Vindt er gerichte stimulering plaats van de diffusie en het gebruik van de innovatie, in het bijzonder door de opdrachtgevers en de overheid?
<p>Belangrijke verworvenheden bij de opleiding en het beleid voor trainers in de afgelopen tien jaar.</p> <p>Met de Kwalificatiestructuur Sport (KSS) is een belangrijk gezamenlijk referentiekader tot stand gekomen. De Kwalificatiestructuur Sport vormt een goede kapstok. De kwalificatiestructuur voor niveau 1-5; competentiegericht leren is een vooruitgang, kweekt zelfstandigheid. Een nadeel: er is geen levenservaring in om te zetten, zoals in het Action Type-programma bijvoorbeeld.</p> <p>Er is een elektronische leeromgeving (ELO) waarin digitale techniek voor competentieanalyse voorhanden is.</p> <p>Het praktijkgerichte in opleidingen is versterkt – je geeft ze meer richting. Door inzet van de praktijkbegeleider en de praktijkworkshops, tachtig procent van de opleiding gebeurt in de sportzaal en praktijk beslaat groot deel van de examens. Zo'n coachplatform is hele goede greep geweest. We moeten alleen NOC*NSF leren om dat los te laten, die doen aan een verzuiling: 'als het maar bij ons blijft, dan is het goed'. De coach is nieuwsgieriger geworden. Wij zitten met onze NLcoach-cursussen op het tak van sportoverstijgende en dat loopt</p>	<p>Competentiegericht opleiden en competentie management binnen de sportorganisaties.</p> <p>Het is echt een andere manier van opleiden, terwijl bonden dat van oudsher al zeer praktijknabij deden, gebeurt dat nu meer op maat en is de cursist meer leidend in het leerproces.</p> <p>Het is daarbij wel lastiger om het leerproces van de cursist te volgen – hoe ver is die in de pijplijn.</p> <p>Wat competentiegericht opleiden betreft is de volleybalbond het meest extreem in het leveren van individueel maatwerk. De voetbalbond werkt nog op eigen, meer cursorische manier, maar wel veel praktijkgericht. Het algemene beeld is: er wordt gestart met een competentieprofiel en daaruit worden de PvB's afgeleid. De opleiding begint met een scan, dat is alleen niet jullie IKTrainer-scan, waaruit in overleg met de leercoach een opleidingstraject rolt. Geleidelijk zie je wel dat workshops meer verplichtend zijn geworden. Verschillende activiteiten dragen bij aan de opbouw van individuele portfolio's. In het begin hadden we één expert per onderwerp, wat leidde tot te veel los zand en een lage opkomst. We gaan nu thema's weer meer integraal aanbieden.</p>	<p>Stimulansen en belemmeringen voor het gebruik van IKTrainer en competentiescan in de afgelopen jaren.</p> <p>Heeft niet zozeer te maken met kwaliteit van het instrument, is volgens mij heel goed, maar met de implementatie. Het is gewoon niet bij bonden geland. Misschien dat een aantal bonden het doet, maar het had veel meer, via ASK bijvoorbeeld, in het geheel moeten worden gezet.</p> <p>Heeft met ambassadeurswerk te maken, dat is sowieso vaak: NOC*NSF ontwikkelt meer dan ze implementeren. Bonden worden dat moe.</p> <p>Coaches zijn toch meer pioniers en die hebben moeite met de beheerders, wat je bij opleidingsfunctionarissen toch vaker ziet.</p> <p>Bij NOC*NSF zitten de controleurs. Als die het project overnemen vertraagt dat het proces.</p> <p>De relaties tussen NLcoach en NOC*NSF zijn niet enorm intensief – NLcoach is er wel mee bezig.</p> <p>Nog onduidelijk blijft of NLcoach zich ook op verenigingscoaches wil gaan richten. We stimuleren als bond wel dat gekwalificeerde trainers worden aangetrokken, maar een licentiecheck alleen op nationaal niveau gedaan.</p>

Past het: strategisch belang	Werkt het: functie, meerwaarde voor gebruiker(s)	Moet het: externe druk, externe norm
<p>enorm goed. Het is niet alleen meer korfbal of handbal.</p> <p>De veranderende status van de coach, heeft meer erkenning gekregen. Daarnaast zijn coaches breder gaan kijken, meer over schutting van eigen sporttak heen. Heel duidelijk geworden bij Coaches on tour (NLcoach).</p> <p>Er is meer (h)erkenning over en weer tussen sportbonden. Bereidheid tot samen doen.</p> <p>Stuk professionalisering binnen opleidingen – helderheid naar trainers: dit moet je doen – maar ook onderlinge audits door bonden – een kritische houding naar hun eigen aanbod.</p> <p>Beter faciliteren van docenten – betaling/opleiden van opleiders.</p> <p>Het competentie- en HRM-denken is beter geworden.</p> <p>Het echte competentiedenken – kijken wat een persoon het beste kan, is in sport al redelijk lang gemeengoed – dat je doorgaat op sterke kanten en talenten.</p> <p>Vanuit Academie Sport Kader komt een verenigingsscan via de WOS beschikbaar, met stellingen hoe clubs omgaan met opleidingen, medewerkers, financiën, etc.</p>	<p>Hierbij schuiven de rollen (leercoach, expert, praktijkbegeleider) naar elkaar toe, dan is er meer overzicht en communicatie tussen opleiders. Daardoor krijgen we meer samenhang in het leertraject.</p> <p>Je ziet bij bonden die meerdere opleidingen simultaan hebben lopen vaak wisseling van rollen, de begeleider van Haarlem is beoordelaar in Amsterdam en andersom.</p> <p>Competentiemanagement is een nieuwe ontwikkeling. Is alleen ingevoerd bij NOC*NSF, KNVB en enkele andere sportbonden, maar verder nagenoeg onbekend.</p> <p>Plaats van screening en beoordeling van competenties of bekwaamheden in actuele opleiding en trainersbeleid.</p> <p>Voor competentiescreening zijn verschillende hulpmiddelen in gebruik – veel bonden gebruiken een startscan die honderd procent is gericht op het competentieprofiel van de bond, om analyse te maken: wat moet een cursist nog meer leren om de opleiding tot een succes te brengen. IKTrainer was meer bedoeld om te bekijken: hoe ver sta ik nou.</p> <p>Maar het tweede is: IKTrainer is een zelfevaluatie. Voor eigen instap en voortgang is het goed. Maar beter is een 360 graden scan, waarin ook anderen feedback geven.</p> <p>We gebruikten eerst voor niveau 3 en 4 de TrainerScan.</p> <p>Op niveau 3 bespreken we een halfuur de scan en daaruit rolt een leercontract over het te volgen leertraject, waarbij (19.00) aan het eind een check is op het voldoen aan de geplande activiteiten.</p> <p>Voor niveau 2 hanteren we een startscannetje (zelf gemaakt),</p>	<p>NLcoach zat in een veranderingsproces – heeft in het begin aansluiting met de KSS gemist. Ze bieden ook dingen aan die er los van staan en niet worden gekoppeld aan KSS. Dat heeft meer met mensen te maken – De ASK-directeur is meer op onderwijs gericht.</p> <p>Onderwijsinstellingen willen een zo breed mogelijke kwalificatie, willen dan graag een diploma trainer/coach erbij. Onderwijs luistert wel graag naar bonden. Maar zolang het sporttechnische belang daar niet honderd procent geborgd is, doen bonden dat zelf. Bij de bonden moeten ze het toch laten zien. Soms liggen er dan twee toetsplannen achter elkaar.</p> <p>Elke bond registreert zelf de eigen samenwerking met het onderwijs op dit moment. Ze moeten dat soms met dertig mbo's bespreken. Er wordt nu wel gekeken naar meer stroomlijning op dit vlak.</p> <p>Vernieuwde trainersopleidingen worden tot eind volgend jaar vanuit NOC*NSF gefinancierd dat daar middelen van VWS voor heeft gekregen, maar dit stopt eind 2012.</p> <p>Opleidingscoördinatoren zijn wel aan het nadenken hoe het daarna moet, maar directeuren niet.</p> <p>Leskosten worden geleidelijk al wat hoger. Mensen moeten bijvoorbeeld de PvB of een herkansing daarvan apart betalen.</p>

Past het: strategisch belang	Werkt het: functie, meerwaarde voor gebruiker(s)	Moet het: externe druk, externe norm
	<p>een profielschets en opdracht 'voorbereiding warming-up'.</p> <p>Op basis daarvan volgt een advies over het niveau van instappen.</p> <p>Bij heel veel deelnemers komt eruit: volg de hele opleiding.</p> <p>Systemen voor screening? Gebruik van IKTrainer als startscan bij Nevobo, KNZB. De schaatsbond heeft voor elk niveau eigen vragen, met name omdat IKTrainer als te lang wordt ervaren</p> <p>De startscan is een set voorbeeldopdrachten, bedoeld als eerste zelfscan, die één op één is gekoppeld aan de criteria van de KSS.</p> <p>Op basis daarvan kan de bond direct in het spoorboekje kijken wat de bijpassende verdere leeropdrachten zijn.</p> <p>Systeem nu opgebouwd rond de proeven van bekwaamheid (PvB).</p> <p>Er zijn uitgeschreven protocollen voor elke PvB. Dan is het een kwestie van afvinken.</p> <p>Vrijstelling betekent niet dat je niets meer hoeft te doen. Iemand kan daar wel uitgebreid over vertellen, maar moet dat wel op papier aantonen.</p> <p>Dat is wel lastig bij deze manier van toetsen.</p>	
<p>Belangrijkste ambities en uitdagingen voor de komende tien jaar.</p> <p>Ik zou blij zijn als ingezette lijn nu verder wordt getrokken, dat bonden meer de bandbreedte van KSS benutten. Hoe ziet dat profiel eruit binnen jouw sport? Zodat het à la minute inzetbaar is. Ontwikkelingen die nu in gang gezet zijn, zijn goed.</p> <p>De Dopingautoriteit haakt aan op de KSS.</p> <p>Omringende partijen moeten zo een platform krijgen.</p> <p>Opleiding als permanent proces</p>	<p>Ervaringen met IKTrainer en PvB.</p> <p>Dat het een product met toegevoegde waarde is voor coaches – maar lastig is te verkopen en dat opleidingsmensen meerwaarde moeten zien.</p> <p>Daarnaast kwam de ASK erbij, die het niet als instrument erbij voegde.</p> <p>Ook de ELO heeft het erg moeilijk, bonden vinden het te weinig gebruiksvriendelijk.</p> <p>Coaches meer gericht op kennisuitwisseling dan opleidingsmensen.</p> <p>Veel theorie, veel tijd bezig met</p>	

Past het: strategisch belang	Werkt het: functie, meerwaarde voor gebruiker(s)	Moet het: externe druk, externe norm
<p>– kinderen met specifieke problemen.</p> <p>De competentiegerichte aanpak van opleidingen leidt ook tot veranderingen bij betrokkenen. Bij atletiek is van veel mensen afscheid genomen die daar niet in meekonden. Op de bureaus zie je te veel verloop.</p> <p>Vasthouden van de samenwerking en structuur die er nu is. En op een heel ander vlak: mensen die er nu zitten en de kennis hebben proberen te behouden.</p> <p>Mensen zeggen tegen mij: “Wat weet je veel!” Dan zeg ik: “Dat is gewoon een kwestie van lang blijven zitten.”</p> <p>Als toekomstambitie voor technisch kader zou ik het wel mooi vinden als verenigingen niet meer hoeven na te denken over kwantiteit, maar zich kunnen richten op kwaliteit. Meer bewust kunnen sturen op inzet van trainers naar bekwaamheid. Naar een wachtlijst voor kader.</p> <p>We merken bij opleiding CF hoe moeilijk het is goede mensen binnen te krijgen en te behouden.</p> <p>Dat niet alles steunt op projectsubsidies en het Olympisch Plan als baken aan horizon voor kader wordt benut.</p>	<p>niet-sportspecifieke, invullen van. Juist daardoor gaan nadenken over waarde van testen (58.00). Coachen als reflectieve praktijk? Verbetering? Het moet je niet afleiden uit je kracht.</p> <p>Ervaringen IKTrainer: behoorlijk lang voor deelnemer – voor leercoach om transfer te maken naar PvB-criteria en om vanuit scan een advies te geven. Kan nog concreter als criteria logisch passen in scan als programma eerste uitdraai maakt van bepaalde competenties. Niet superlogisch aan PvB-criteria. Bevorderend belemmerend –</p> <p>Mensen maken hem netjes – omdat er een startgesprek volgt met de leercoach. Zit vooral bij die opleider in welke mate het nauwkeurig wordt gebruikt.</p> <p>Zal wel passen bij niveau 4- en 5-opleidingen, maar op niveau 2 en 3 zijn mensen te veel aan de slag uit hobbyisme. Soms kom je daar nog echte digibeten tegen.</p>	
<p>Toekomstige rol IKTrainer en de competentiescan.</p> <p>IKTrainer zou ook hulpmiddel kunnen zijn voor clubs om trainers te screenen. Hangt sterk af van aanwezigheid van technisch coördinator die dat kan dragen. Hebben clubs eerder met trainer eerste team. Kwaliteit leervereniging omvat dit element van begeleiden van kader.</p> <p>Er blijft plaats voor een competentiescan, een startscan willen ze</p>		

Past het: strategisch belang	Werkt het: functie, meerwaarde voor gebruiker(s)	Moet het: externe druk, externe norm
<p>allemaal op een manier hebben, maar IKTrainer is nu te lang. Ik zou graag willen dat IKTrainer echt in opleidingsland wordt meegenomen. Laat ons de sporttakoverstijgende na- en bijscholing maar doen.</p> <p>Techniek voor online assessments is feitelijk al voorhanden. Als vragen van IKTrainer beschikbaar zijn zouden die daar ook in kunnen worden gevoegd. Geldt ook voor de 360 graden feedbackvragen waarvan wij (NOC*NSF) nog steeds het intellectuele eigendom hebben.</p>		

Wat de aanwezigheid van een voedingsbodem voor de innovatie in ontwikkelingen en ambities van betrokkenen betreft is het algemene beeld positief, want:

- de ambitie om alle sporters te laten begeleiden door gekwalificeerde sportleiders wordt breed gedragen;
- de praktijkgerichte kwalificatiestructuur biedt overzicht en houvast;
- trainer/coaches zijn meer bereid om kennis uit te wisselen en hongeriger ernaar;
- sportleiders bij verschillende sporten hebben onderling meer oog voor overeenkomsten in hun werk;
- er is meer (h)erkenning en samenwerking tussen bonden op opleidingsgebied;
- technische faciliteiten voor online assessment zijn voorhanden;
- HRM bij sportorganisaties komt de komende jaren sterker in de belangstelling te staan;
- er is een snelle ontwikkeling van leerverenigingen en -bedrijven in de sport;
- blijven vasthouden van structuur en opgebouwde kennis (i.v.m. verloop) is een uitdaging voor het komende decennium.

Wat het voldoende aansluiten van de kenmerken van de innovatie bij de situatie van sportleiders en opleiders bij bonden betreft is het beeld wisselend:

- de assessmentvormen IKTrainer en TrainerScan worden door de intermediaire organisaties gezien als relevant, overzichtelijk en kwalitatief goed opgebouwd;

- eindgebruikers beoordelen de assessments positief: ze vormen een toetsing op relevante punten die meer zicht geven op eigen sterkten en zwakten en prikkelen tot verdere bekwaamheidsontwikkeling;
- opleidingen beginnen wel met een competentiescan, maar die kent een eenvoudiger vorm en sluit nauwer aan bij de competentieprofielen en PvB's;
- competentiegericht opleiden is nog betrekkelijk jong en in ontwikkeling – er is een beweging terug zichtbaar van volledig individueel maatwerk naar structurering en (groeps)-bundeling;
- IKTrainer en TrainerScan hebben in de opleidingspraktijk enkele belangrijke nadelen voor invullers: de vragenlijst is te lang (invul-/besprekduur) en sluit niet naadloos aan op de profielen; de TrainerScan 360 zou op dit punt beter passen, maar is pas sinds kort goed beschikbaar;
- bij trainer/coaches (op hoger niveau) bestaat een zekere weerstand tegen formalisering van kwalificaties, theorie en certificandendom;
- een deel van de vrijwillige sportleiders (laagste niveau) mist de ambitie om echt te investeren in de eigen ontwikkeling, sommige zijn nauwelijks bekend met digitale ICT.

Een tweede manier om inzicht te krijgen in de functionele of productkwaliteiten van het assessment is door de toepassing van Baartmans competentieassessmentwiel. Een indirect oordeel over de mate waarin de ontwikkeling van de assessments tegemoetkomt aan de kwaliteitscriteria van dit model kan worden gevormd wanneer we de bovenstaande evaluatieve constatering combineren met de evaluatieve opmerkingen van gebruikers zoals hiervoor beschreven in paragraaf 9.2. Omdat we deze criteria en hun uitwerking (bijlage VII) niet direct hebben voorgelegd aan opdrachtgevers of gebruikers kan dit oordeel niet anders dan indirect en voorlopig zijn (tabel 9.3). Toch kan worden vastgesteld dat IKTrainer en de TrainerScans een aantal sterke punten kennen (vergelijkbaarheid, ontwikkeling van zelfsturend leren), enkele grotendeels geslaagde (betekenisvolheid, eerlijkheid) en een aantal minder sterke (authenticiteit, cognitieve complexiteit, kosten). Omdat de scans niet bedoeld zijn voor summatieve beoordeling is het criterium herhaalbaarheid niet onverkort van toepassing.

Tabel 9.3 Beoordeling van de TrainerScans volgens de criteria van het competentieassess-mentwiel (Baartman 2008)

Evaluatiecriteria	Omschrijving	Oordeel*
Geschiktheid voor onderwijsdoelen	op de competenties gebaseerd, vorm is passend;	+
Vergelijkbaarheid	consistente vergelijkende toetsing tussen individuen;	++
Herhaalbaarheid van beslissingen	summatieve beoordeling door meerdere personen en (deel) beoordelingen;	--, nvt
Acceptatie	door alle betrokkenen;	+
Transparantie	helderheid over wat en hoe (criteria) van beoordeling;	+
Eerlijkheid	weging van alle deelbeoordelingen in juiste verhouding (variatie in vorm);	+
Ontwikkeling van zelfsturend leren	bijvoorbeeld via zelfbeoordeling en stimuleren zelfreflectie en ontwikkelen van leerdoelen;	++
Betekenisvolheid	biedt zowel studenten als docenten inzicht in sterke en zwakke kanten/competenties;	+
Authenticiteit	mate van overeenkomst met uiteindelijke beroep – levensecht;	+/-
Cognitieve complexiteit	geeft inzicht in relevante denkprocessen en vaardigheden;	-
Onderwijsgevolgen	manier waarop test doorwerkt in leerproces (bijv. gerichte voorbereiding);	+/-
Tijd en kosten	zijn goed ingeschat en op te brengen door alle betrokkenen.	+/-

* beoordelingsschaal ++ zeer geslaagd, volledig niet geslaagd -/-.

Wat de gerichte stimulering van diffusie en van het gebruik betreft kan worden geconstateerd dat:

- IKTrainer/TrainerScan wel beschikbaar waren bij de ombouw naar competentiegerichte opleidingen, maar in dit proces niet systematisch zijn ingebed in de ontwikkelde ondersteuningssystemen;
- gebruik maar tijdelijk gericht is gestimuleerd en daarna aan de keuze van bonden en individuele coaches is overgelaten;
- er geen verankering heeft plaatsgevonden en niemand zich momenteel echt eigenaar voelt;
- zowel bij NLcoach als bij NOC*NSF de afronding van TrainerScan samenviel met een intern veranderingsproces, dat bijna alle aandacht opslopte;
- het bestaan van de TrainerScan 360 mede daardoor nauwelijks bekend is gemaakt;

- hoewel er sprake is van samenwerking tussen NLcoach en NOC*NSF, duidelijke verschillen bestaan in benadering (NLcoach ziet zich als pioniers en opleiders als beheerders; NLcoach doet weinig met de kwalificatiestructuur en met breedtesport);
- NOC*NSF koos voor ontwikkeling van de assessments buiten mbo-sportopleidingen om, waarmee een ruim toepassingsgebied buiten beeld bleef;
- er veel is verbeterd in de afstemming tussen bondsopleidingen en mbo-sportopleidingen op basis van de Kwalificatiestructuur Sport, maar dit proces nog niet voltooid is;
- de overheid steeds meer afstand neemt van de kwaliteitszorg voor (opleidingen van) sportleiders en dit als een verantwoordelijkheid ziet van de branche zelf;
- na 2012 bonden hun eigen opleidingen volledig zonder VWS/NOC*NSF-middelen moeten financieren, wat opnieuw een extra druk legt op de opleidingsstaf die ten koste gaat van de aandacht voor kwaliteit van de uitvoering.

9.4 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we de invoering van de ontwikkelde assessments geëvalueerd als innovaties in de opleidingspraktijk van sportleiders. Voortbouwend op wat bekend is over de invoering of implementatie van innovaties zijn daarbij de kenmerken van de innovatie zelf (het product), van de personen en organisaties waarop ze zijn gericht en de steun en druk in de omgeving daarvan onder de loep genomen. Alle evaluatieve constatering overziend kan worden geconcludeerd dat IKTrainer en de TrainerScans op een gedegen manier zijn ontwikkeld en dat er een zekere voedingsbodem aanwezig is, dan wel zich ontwikkelt, voor het gebruik, zowel in sportopleidingen als in het HR-management van sportorganisaties. Er is echter te weinig inzet gepleegd op de verspreiding, implementatie en verankering van de assessments. Dit geldt helemaal voor het gebruik van de TrainerScan 360, die lange tijd ‘op de plank is blijven liggen’. De reorganisaties en personele wisselingen bij de betrokken opdrachtgevers ten tijde van de oplevering hebben hierin een belangrijke rol gespeeld. Daarnaast heeft op enkele punten onvoldoende beleidsmatige en functionele afstemming plaatsgevonden tussen de assessments en andere belangrijke innovatieprocessen rond sportopleidingen, zoals de feitelijke invoering van een nieuwe kwalificatiestructuur en van proeven van bekwaamheid. Vanwege de geconstateerde strategische en functionele meerwaarde van de assessments mag worden verwacht dat met beperkte inspanningen een nieuwe impuls kan worden gegeven aan de adoptie en implementatie.

Ten slotte willen we in een laatste hoofdstuk stilstaan bij de vraag wat in theoretisch en beleidsmatig opzicht de belangrijkste conclusies van deze studie zijn.

Finale conclusies en discussie

Hoofdstuk 10

In dit afrondende hoofdstuk maken we de eindbalans op van de uitgevoerde analyses. Welke inzichten heeft deze studie nu opgeleverd, zowel in theoretisch opzicht als voor het beleid gericht op kwaliteitsbevordering van de sportbegeleiding.

Hoofdstuk		
1	Assessment als verbinding tussen vraag naar begeleiding bij sport & Professionele ontwikkeling van sportleiders	
2	Veranderende opvattingen over excellente sportbegeleiding in relatie tot de maatschappelijke positie van sport	
3	Management van servicekwaliteit en betekenis van personeel daarbij. Ervaringen in andere maatschappelijke sectoren	
4	(Wensen t.a.v.) Servicekwaliteit bij uiteenlopende typen sportaanbieders	
5	Inrichting systeem van functiegerichte kwaliteitstoetsing of competentieassessment van sportleiders IKTrainer / Trainerscan	
6	Adoptie van deze innovatie en factoren die daarop van invloed zijn	Kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van sportorganisaties
7		Gangbare leerpraktijken van sportleiders
8		Aanpak van competentiegericht opleiden van sportleiders
9		Analyse van het adoptieproces bij gebruikers
10	<i>Conclusie – theoretische inzichten en mogelijke beleidsverbeteringen voor het ontwikkelde assessment</i>	

10.1 Theoretische eindbalans

We zijn in deze studie nagegaan hoe een instrument kan worden vormgegeven waarmee de kwaliteiten en competenties van sportleiders kunnen worden geïdentificeerd, geoperationaliseerd en gemeten (assessment), zodat dit relevante informatie oplevert voor hun individuele professionele ontwikkeling en voor servicegericht kwaliteitsbeleid en competentie management door sportaanbiedende organisaties en hun (landelijke) ondersteuners.

Commercialisering en vermaatschappelijking van de sport

Bij de beantwoording van deze vraag zijn verschillende invalshoeken gehanteerd. Vanuit een historisch sociologisch gezichtspunt zijn belangrijke veranderingen beschreven in de positie en structuur van sport in onze samenleving die consequenties hebben voor de manier waarop de kwaliteit van het sportaanbod wordt benaderd. De algemene en taakspecifieke context waarbinnen sportleiders hun werk doen verandert daarmee ook. Sportorganisaties worden over het algemeen beschouwd als organisaties op het maatschappelijk middenveld en nemen

een positie in tussen staat, markt en privésfeer. Het ontwikkelingsproces dat de sport in de laatste halve eeuw doormaakte kan enerzijds worden bestempeld als een proces van interne differentiatie, zodanig zelfs dat soms wordt betwijfeld of al die vormen van sport nog een eenheid vormen (Heinemann 1986). Als segmenten zijn de competitieve verenigingssport, de (semi)professionele topsport, de recreatiesport, fitness en de sociale sportvoorzieningen te onderscheiden. Tegelijkertijd is anderzijds een steeds intensievere vervlechting zichtbaar tussen sport en andere maatschappelijke sectoren, zoals media, bedrijfsleven, gezondheidszorg, toerisme en onderwijs. Deze verbindingen zijn niet voor alle segmenten even intensief, maar betekenen voor (delen van) de sport dat haar positie op het middenveld soms verschuift naar de marktsector of de publieke sector (staat) toe. Voor de betrokken organisaties en hun medewerkers heeft dit zeker consequenties. Veelvuldig is erop gewezen dat de marktsector en de publieke sector worden geleid door een andere handelingslogica dan de verenigingssector waarbinnen de sport zich heeft ontwikkeld. Verenigingen zijn vrijwillige gemeenschappen, waarbinnen individuen zich verenigen om door gezamenlijke inzet (in het bijzonder vrijwilligerswerk) de realisatie van een bepaalde gedeelde interesse te bereiken. De markt coördineert vraag en aanbod via een prijsgebonden ruil en wordt daarbij gedomineerd door de handelingslogica van winstmaximalisatie voor individueel gebruik. De staat organiseert de productie van publieke diensten door hiërarchische coördinatievormen, daarbij geleid door de handelingslogica van het recht op gelijke behandeling in het algemeen belang. De benadering van kwaliteit verschilt navenant: excellent functioneren met het oog op winstmaximalisatie vormt een wezenlijk andere maatstaf dan excellent opereren om met vrijwillige inzet een gezamenlijke interesse te realiseren. Daar komt bij dat de verbinding met commerciële en publieke partijen veelal gepaard gaat met een instrumentele benadering van sport. Het gaat dan niet meer om het ontwikkelen van (individuele) sportieve vermogens op zich, maar om de inzet van sport voor andere doeleinden, zoals gezondheidsbevordering, sociale integratie, leefbaarheid en dergelijke (Coalter 2007).

Overigens is het een interessant gegeven dat een deel van de sportaanbiedende organisaties niet zuiver opereert op een commerciële, publieke of verenigingsbasis, maar deze bestuurlijke vormen in zekere mate combineert. Zo ontstaan hybride organisaties. Welke betekenis en consequenties dit heeft voor het management en de uitvoering in deze organisaties met ‘mixed rationales’ is een interessant thema voor nader onderzoek.

Terwijl Crum (1991) de ontwikkeling van sport naar differentiatie en sectorale verbinding als ‘versporting van de samenleving’ karakteriseert, menen wij dat hier eerder van ‘vermaatschappelijking van de sport’ zou moeten worden gesproken, waarbij we aansluiten bij de cultuursociologische analyse van modernisering door Zijderveld (1983). Zijderveld ontleedt modernisering in navolging van klassieke sociologen als Durkheim, Weber en Elias in enkele basisprocessen: structurele differentiatie (of specialisering), rationalisering (of generalisering) en civilisering in het verlengde daarvan. Hij beschrijft hoe de moderne samenleving in toenemende mate door specialisatie van instituten en arbeid complex is geworden en door rationaliseringsprocessen (secularisering, geldhuishouding) abstracter is geworden en hoe

ons impulsieve gedrag door civilisering wordt ingetoomd (Zijdeveld 1983). De modernisering brengt voor instituten in de samenleving, de kerk, het leger en de universiteit, met zich mee dat zij zich voortdurend moeten legitimeren. Zij kunnen er niet meer mee volstaan erop te wijzen dat zij eerbiedwaardige onderdelen zijn van een lange traditie. Ook voor de moderne sport geldt dat haar 'eigenweltliche' karakter (Krockow 1972) steeds meer ter discussie staat en zij moet aantonen dat zij functioneel, dat wil zeggen maatschappelijk bruikbaar en nuttig, is. Zijdeveld noemt dit proces, waarin instituten zich in toenemende mate gaan bekommeren om het eigen functioneren in de samenleving en bijgevolg hun organisatieaspect (management, planning, begroting) sterker accentueren en verder uitbouwen, vermaatschappelijking.

De interne differentiatie en vermaatschappelijking van de sport levert eveneens een veranderde taakomgeving op voor de sportleiders die sportbeoefenaren kunnen instrueren, trainen en coachen. De functie van sportleider heeft zich vooral na de Tweede Wereldoorlog verder uitgekristalliseerd, onder meer door de introductie van trainersopleidingen, en heeft een geleidelijk proces van beroepsvorming ondergaan (Duffy et al. 2011; Lucassen 1982). Gerelateerd aan de functionele differentiatie binnen de sportsector zien we vooral de laatste twintig jaar een duidelijker specialisatie optreden in het werk van sportleiders. Stokvis (2010) en anderen (Slack 1998; Slack 2004; Van Bottenburg 2005) wijzen op de snelle ontwikkeling van commerciële sportorganisaties na 1980, die impulsen gaf aan de verdere differentiatie van de arbeidsmarkt voor sportleiders, onder andere door de onstuimige groei van fitness en van mediasport. Dit proces is verder verbreed door de instrumentele inzet van sport door de overheden, die vooral vanaf de eeuwwisseling doorzet, culminerend in het huidige beleid dat is gericht op het realiseren van bijna 3.000 functies voor sportbuurtcoaches of combinatiefunctionarissen (Ministerie van VWS 2011).

Deze vermaatschappelijking en commercialisering van de sport leidt ertoe dat sportorganisaties hun 'licence to operate' nadrukkelijker moeten legitimeren, maar betekent tevens dat het traditionele primaire proces – het doen aanleren en tot een zo hoog mogelijk niveau van beoefening brengen van een sport – van deze organisaties wordt verbreed met een tweede, meer instrumenteel werkproces, waarbij zij ook entertainment, gezondheid, sociale integratie of leefbaarheid moeten 'produceren'. Dit vraagt van de betrokkenen andere competenties en soms andere mensen dan sportleiders om de vereiste dingen goed te doen.

Kwaliteit van sportieve dienstverlening

Een tweede theoretisch perspectief van waaruit we de bevindingen kunnen interpreteren is de theorievorming over kwaliteitszorg, en dan specifiek over kwaliteitsbevordering bij dienstverlenende organisaties (service quality). Het instrueren en begeleiden van sportbeoefenaren heeft alle trekken van een dienst: het is een veelvormige activiteit, die ontastbaar is, waarbij productie en consumptie gelijktijdig plaatsvinden en waarbij voorraadvorming niet mogelijk is. Meer specifiek is dit werk van sportleiders een voorbeeld van professional human services, die erop gericht zijn door begeleiding bepaalde veranderingen bij de klant aan te brengen. Hoewel een deel van de sportverenigingen zich meer als dienstverlenende organisaties is gaan

beschouwen, zijn de verschillen met andere sportaanbieders in de gesegmenteerde sportbranche groot. Verenigingen en fitnesscentra bijvoorbeeld zijn in de typologie van Gastelaars (1997) te scharen onder verschillende soorten human service-organisaties met eigen centrale waarden, technologie, mate van professionalisering en coördinatievormen.

Waar sportverenigingen lange tijd de dominante aanbieders van sportactiviteiten waren, komen in de jaren negentig andere aanbieders sterk op, wat leidt tot scherpere concurrentieverhoudingen tussen aanbieders (Vos 2012). Het is niet vreemd dat juist in deze periode van toenemende concurrentie en van een meer instrumentele benadering van sport de aandacht voor kwaliteitsmanagement doorbreekt. De instrumentalisering betekent immers dat niet alleen wordt gevraagd om interne verantwoording (naar de leden), maar ook nadrukkelijker om externe verantwoording door andere belanghebbende partijen, zoals door de subsidiërende overheid. De aandacht voor product- en proceskwaliteit die binnen het traditionele sportaanbod al aanwezig was wordt verbreed naar gebruikerskwaliteit en maatschappelijke kwaliteit (toegankelijkheid, verantwoorde sport, maatschappelijke taken). Bij deze verbrede en intensievere aandacht voor de kwaliteit van het sportaanbod is het de vraag of servicekwaliteit vooral wordt gestimuleerd vanuit de behoefte bij betrokkenen om zich te verbeteren (leren, excelleren) of vanuit de wens controle uit te oefenen op de werkwijze en het bereiken van resultaten (toezichthoudersbenadering; accountability). Deze studie geeft op deze vraag geen rechtstreeks antwoord. We signaleren wel dat organisaties binnen de maatschappelijke dienstverlening meer en meer volgens principes van marktwerking moeten opereren vanwege de financierende overheden en dat deze overheden tegelijkertijd door uitgebreide vormen van prestatiemeting en verantwoording de uitvoering willen beheersen. Er zijn aanwijzingen dat deze principes ook in (delen van) de sportsector meer worden toegepast (Lucassen et al. 2007).

Om overeenkomsten en verschillen in kwaliteitsoordelen inzichtelijk te maken is de SERVPERF-methodiek (Brady 2002) in deze studie een bruikbaar hulpmiddel gebleken. Verenigingsleden hechten relatief meer belang aan de mogelijkheden tot ontmoeting, organisatie van nevenactiviteiten en competitie (het laatste geldt vooral voor mannen en lager opgeleiden), abonnees van fitnesscentra relatief meer aan aandacht voor gezondheid, snelle klachtenafhandeling en aan kosten. Deze oordelen hangen overigens ook samen met de motieven van de sporters (sociaal dan wel gezondheidsgericht). Voor de fitnessabonnees is verbeteren van hun gezondheid/fitheid veruit het belangrijkste motief, voor verenigingsleden spelen ook andere motieven een rol, vooral sociale contacten en plezier.

Het ervaren totale niveau van servicekwaliteit van sportaanbieders hangt nauw samen met de loyaliteit van leden en klanten en daarmee met hun behoud. Verenigingsleden betonen zich gemiddeld genomen iets loyaler dan fitnessabonnees. Ook hier is weer een verband met de motivatie. Van de fitnessabonnees die een emotionele (intrinsieke) binding met fitness hebben is een groter percentage loyaal dan van hen die die binding niet hebben (De Boer et al. 2010). Zoals bij veel vormen van dienstverlening wordt door sporters de bekwaamheid en

behulpzaamheid van medewerkers het belangrijkste serviceaspect genoemd in het sportaanbod, ongeacht het type aanbieder.

Verenigingsleden en fitnessabonnees verschillen niet sterk van elkaar waar het gaat om de kwaliteitseisen die zij aan hun sportleider/instructeur stellen: belangrijk is primair dat zij goed les kunnen geven en betrouwbaar en vraaggericht zijn. Abonnees van fitnesscentra hechten iets minder belang aan een systematische aanpak van de lessen (voorbereiding, evaluatie) en aan communicatietaken. De sportleiders spelen een centrale rol in de service encounter. Hoe weinig specifiek ook, enige vorm van interactie tussen trainers/instructeurs en klant heeft al een meetbaar effect op de duur van de binding met een aanbieder (Hilsdon 2008).

We kunnen hieruit voorzichtig afleiden dat mensen die bij een fitnesscentrum of een club les nemen wel degelijk behoefte hebben aan een zekere relatie met hun sportleider. Ook de opkomst van personal trainers bij fitnesscentra wijst hierop (Smith Maguire 2008). De dienstverlening voor actieve sport lijkt zich daarmee nog niet direct te bewegen in de richting die op andere terreinen zichtbaar is. Daar zien we dat technologische ontwikkelingen, onder meer op het gebied van ICT, ertoe leiden diensten te verlenen zonder tussenkomst van een persoon, bijvoorbeeld per computer 'online', of met steeds wisselende medewerkers. Dit heeft consequenties voor het 'kennen en begrijpen' van deze specifieke klant: de interactie bij dienstverlening krijgt minder het karakter van een sociale relatie en meer van een oppervlakkig 'contact' ('encounter' in de terminologie van Gutek 2001).

Wel raakt binnen de sportsector de automatisering verder ingeburgerd en is er een groeiend aanbod van op fysieke oefening gerichte computergames, wat de neiging van sportbeoefenaren zou kunnen stimuleren om zonder enige begeleiding te sporten. Toch zien we dat sporters in informele groepen in een derde van de gevallen een sportleider inschakelen en dat bijna de helft daarvan dit bovendien combineert met sport in een verenigingsverband of bij een fitnesscentrum (Van den Berg & Tiessen-Raaphorst 2010). Anderzijds kunnen we er niet omheen dat er de laatste decennia een duidelijk verminderde belangstelling is om in verenigingsverband te sporten en dat de fitnesssector juist explosief is gegroeid. Minder flexibiliteit en meer verplichtingen worden door de fitnessers als belangrijkste nadelen genoemd van het verenigingsaanbod. Deze ontwikkeling past in de ontwikkeling van sport als een traditionele subcultuur naar een sportcultuur die aansluit bij de gemoderniseerde samenleving van vandaag. Zoals Zijderveld, maar ook bijvoorbeeld Bauman (2000) en Giddens (1991) onderstrepen zijn moderne sociale relaties complex en caleidoscopisch (ze wisselen per individu in onderlinge schakering en accentuering). Ze zijn daarnaast veranderlijk (ze veranderen evenredig met de mobiliteit van het individu) en ten derde geografisch en sociologisch uitgerekt en afstandelijk (ze kunnen de hele aarde omspannen en kunnen vluchtig en vaag worden in lange procedures) (Zijderveld 1983). Sociale relaties zijn veelal niet meer door familie- of clanbanden op de huid geschreven, het moderne individu kiest en ontwikkelt ze.

"To put it in a nutshell: 'individualization' consists in transforming human 'identity' from a 'given' into a 'task' and charging the actors with the responsibility for performing that task and for the consequences (also the side-effects) of that performance" (Bauman 2000: 31).

Deze verschuiving wordt ook weerspiegeld in een andere houding tegenover instituties en hun verplichtingen. De institutionele vervluchtiging van moderne samenlevingen is door een groot aantal auteurs aan de orde gesteld (bijv. Bauman 2000; Beck 2007; Giddens 1991; Zijderveld 2000). Terwijl een vereniging een soort traditionele solidariteit kent – ‘met elkaar de schouders eronder’, ‘liefdewerk’, leden zetten zich vrijwillig in voor de club – is er binnen een fitnesscentrum een strikter werk- en rolverdeling. Daar is eerder sprake van een functionele of berekenende solidariteit, waarbij klanten een inbreng leveren voor zover dat van een consument in die rol verwacht mag worden (Boot 2010; Elling & Ferez 2007; Komter 2003; Lindenberg 1998).

De striktere rol- en positiescheiding tussen klanten, medewerkers en management in een fitnesscentrum in vergelijking met een vereniging heeft ook consequenties voor de wijze waarop coördinatie plaats kan vinden en kan worden geborgd dat de goede dingen op de goede manier worden gedaan. Er is immers een veel duidelijker gezagsverhouding naar de betaalde professionals, waardoor allerlei vormen van standaardisatie van het lesprogramma eenvoudiger kunnen worden doorgevoerd en gecontroleerd. Fitnesscentra werken in vergelijking met verenigingen dan ook meer met vaste kwaliteitsprocedures (klachtenbus, tevredenheidsmeting (Duijvestein & Schipper 1998; Vos 2012)) en met gesprekken waarin het functioneren van medewerkers wordt geëvalueerd. Ook wat de bekwaamheden van het personeel betreft werkt dit door. Hoewel het bij beide typen aanbieders de gewoonte is om gekwalificeerde mensen aan te trekken en er dan van uit te gaan dat zij hun werk goed doen, kan een fitnesscentrum strikter selecteren aan de poort omdat het om betaald werk gaat en zal het zich minder laten leiden door de afweging of iemand bereid is een functie geruime tijd (vrijwillig) te vervullen en past in de clubcultuur (Thiel & Mayer 2009).

Sturen op kwaliteiten van medewerkers gebeurt bij sportclubs en fitnesscentra dus voornamelijk aan de poort. Binnen hun specialisme lijken zij in hun dagelijkse taakuitoefening een behoorlijke autonomie en eigen beslissingsruimte (discretionaire ruimte) te hebben. We hebben beschreven hoe zich bij professionals in maatschappelijke dienstverlenende organisaties een veel strikter regime van controle en toezicht lijkt te ontwikkelen. Dit is een gevolg van de decentralisatie van taken en introductie van meer marktwerking, waaraan tegelijkertijd de behoefte van de financierende overheid wordt gekoppeld om scherp zicht te krijgen en houden op de prestaties van de organisaties. Met hulp van periodieke monitorings- en rapportageverplichtingen worden vormen van prestatie management en verantwoording (accountability) doorgevoerd. Deze verplichtingen vergroten de bureaucratie binnen de functie-uitoefening van professionals. Daarnaast heeft het stimuleren van marktwerking een belangrijk effect op de betrokkenheid van klanten bij de organisaties. Zij worden immers voortdurend geprikkeld om af te wegen of een alternatieve aanbieder niet meer te bieden heeft. In de terminologie van Hirschmann (1970) wordt hun loyaliteit ter discussie gesteld en lijkt overstappen (exit) eerder te worden gepropageerd dan discussie over de kwaliteit van dienstverlening (voice) (Jordan 2005; Van de Donk & Brandsen 2005). Voor het bevorderen van servicekwaliteit is voice (feedback) echter van grote waarde.

Sportopleidingen tussen ontplooiing en arbeidsmarkt

Een derde te hanteren theoretisch perspectief bij de bespreking van de uitkomsten van deze studie is onderwijskundig van aard. Binnen alle maatschappelijke sectoren bestaat de behoefte het aanbod aan vakopleidingen enerzijds goed af te stemmen op de arbeidsmarkt en hierbij rekening te houden met de veranderende eisen die gesteld worden aan beroepen, en anderzijds daarbij individuen zo veel mogelijk de gelegenheid te bieden zich naar eigen keuze te ontwikkelen (ACOA 2006; Doets et al. 2007; Matthijssen 1979)^{cx}. Ook binnen de sportsector spannen de landelijke sportorganisaties en de overheid zich al decennia in om de kwantiteit en bekwaamheid van sportleiders vooral door gerichte opleiding te vergroten. De laatste decennia heeft zich rond sportactiviteiten een in snel tempo groeiende arbeidsmarkt ontwikkeld. Zowel de expansie van de commerciële top- en mediasport als de instrumentele inzet van sport door overheden vormen hiervoor belangrijke prikkels.

Tegelijkertijd zijn in de jaren negentig belangrijke veranderingen op gang gekomen in de aanpak van het (beroeps)onderwijs. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals de mondialisering en de opkomst van de diensten- en kenniseconomie leiden tot het besef dat het beroeps- onderwijs moet worden afgestemd op een steeds veranderend beroepenveld en op een leven lang leren. Op nationaal en Europees niveau speelt hier bovendien de overweging mee dat de internationale concurrentiepositie versterkt zou moeten worden door betere (beroeps)opleidingen. Dat leren zal daarbij voor een belangrijk deel ook na de initiële opleiding en al werkend plaatsvinden. Bovendien krijgt een andere benadering van leren (en onderwijzen) de overhand, waarin leren niet langer vooral wordt beschouwd als een proces van kennisoverdracht, maar als het door de lerenden ontwikkelen van een meervoudige set van bekwaamheden (kennis, vaardigheden, attitudes) of competenties.

Het besluit van de NFWS tot ontwikkeling van een kwaliteitsassessment voor sportleiders kan worden geplaatst tegen deze achtergrond van een zich snel ontwikkelend beroepsveld en het bieden van prikkels voor voortdurende bekwaamheidsontwikkeling aan actieve sportleiders. Bij de ontwikkeling van het kwaliteitsassessment IKTrainer is gebruikgemaakt van een aantal theoretische keuzes die we hier in een breder perspectief willen bezien. Het theoretisch model van integrale kwaliteitsanalyse van Van Bottenburg (1997) is als basis genomen voor een functie- en taakanalyse van het werk van sportleiders. Dit model is goed bruikbaar gebleken voor de ontwikkeling van een toetsingskader van het functioneren van sportleiders. Op basis van deze functie- en taakanalyse zijn substantiële verschillen in de samenstelling van en kwaliteitseisen aan het takenpakket van verschillende categorieën sportleiders vertaald in vijf functieprofielen. Wanneer we IKTrainer vergelijken met de criteria die we in internationale literatuur tegenkomen voor het evalueren van de bekwaamheid van trainer/coaches blijkt IKTrainer deze criteria vrijwel zonder uitzondering te bevatten. Accentverschillen in beoordelingswijze tussen Amerika en Nederland lijken gerelateerd aan de dominante taakomgeving van de sportleiders (vrijwillige verenigingen versus highschoools). Internationaal is een onderscheid in trainer/coaches voor de prestatiesport (performance-oriented) en trainer/coaches voor recreatieve sport (participation-oriented) na de eeuwwisseling meer en meer algemeen

geaccepteerd (Duffy 2007). Op dit punt zou actualisering van IKTrainer te overwegen zijn, in lijn met recente conclusies van een evaluatie van de Kwalificatiestructuur Sport om trainer/coaches en instructeurfuncties als nieuwe basisprofielen te gaan gebruiken (Neeskens & Vervoorn 2011).

De verscheidenheid binnen de sportleiderfuncties was een belangrijke overweging om de kwaliteitstoets of het assessment uiteindelijk uit te werken in de vorm van een online self-assessment. De kwaliteitstoets werd om die reden niet geschikt geacht als beoordelingsinstrument van kwalificaties. Dit blijkt een juiste afweging wanneer we die plaatsen in het perspectief van de theorievorming die vooral na de eeuwwisseling doorzet over toetsen en beoordelen in het kader van het (beroeps)onderwijs en waarbinnen aan assessments een belangrijke rol wordt toegekend. Self-assessment wordt daarin gekarakteriseerd als een vorm van diagnostisch assessment, geschikt voor formatieve beoordeling en minder geschikt voor summatieve beoordeling of als beoordelend assessment (Joosten-ten Brinke 2008; Segers 2004; Vermetten et al. 2004).

Parallel aan de ontwikkeling van IKTrainer verliep het ontwikkelingsproces van een nieuwe competentiegerichte kwalificatiestructuur voor de sportsector, waarmee tevens beoogd werd de samenhang tussen vrijwillige trainersopleidingen en beroepsopleidingen voor sportleiders te versterken en deze te harmoniseren. De kaders aangereikt binnen de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB), onder meer uitgewerkt door het Colo, vormden het vertrekpunt voor de Kwalificatiestructuur Sport. De ontwikkelde kwaliteitstoets werd door NOC*NSF gezien als een instrument dat mogelijk ingezet zou kunnen worden binnen de nieuw te vormen competentiegerichte opleidingstrajecten, als diagnostische scan van verworven bekwaamheden (EVC) of bij de vaststelling van persoonlijke opleidings- of ontwikkelingsplannen. Dit vergde wel een nauwere koppeling aan de nieuwe kwalificatiestructuur dan tot dan toe had plaatsgevonden. Bij de doorontwikkeling van IKTrainer naar het competentieassessment TrainerScan is deze ook aangebracht. Toch blijft er binnen de uitwerking van het assessment in theoretisch opzicht een zekere ambivalentie constateerbaar tussen het (service)kwaliteitsmodel van Van Bottenburg en de eisen en criteria van de Kwalificatiestructuur Sport, waardoor het assessment niet helemaal aansluit op de gegroeide opleidingspraktijk.

Bij de verdere uitwerking van de Kwalificatiestructuur Sport hebben bovendien de zogenoemde proeven van bekwaamheid een centrale rol gekregen bij de toetsing van bekwaamheden bij afronding, maar ook bij de planning van de individuele opleiding. Het werken met (praktijk)proeven van bekwaamheid sluit aan bij de al langer bestaande praktijk van examinering van sportopleidingen (Vervoorn 2009). De formeel vastgelegde (beroeps)kwalificaties zijn op deze manier dus in sterke mate sturend voor de individuele leerroutes. Zoals geïnterviewde betrokkenen aangeven, zijn de mogelijkheden tot individualisering na 2005 in de praktijk eerder beperkter dan uitgebreider geworden. Een vergelijkbare accentverschuiving is zichtbaar in het landelijk EVC-beleid, waarbij dit door striktere kwaliteitseisen aan EVC-assessment meer het karakter heeft gekregen van een summatieve toetsing dan van een formatieve toetsing (Van den Dungen 2007). Het ziet ernaar uit dat het streven om via een competentiegerichte

aanpak het onderwijs vooral naar de persoonlijke wensen en mogelijkheden van individuele cursisten in te richten weer enigszins moet worden losgelaten om de uitvoering beheersbaar te houden en directer aan te sluiten op de arbeidsmarkt.

De ontwikkelingen op het terrein van assessment binnen (beroeps)opleidingen verlopen na de eeuwwisseling in hoog tempo. Baartman (2007, 2008) ontwikkelde recent een methodiek voor de beoordeling van competentieassessment. De voor de sportsector ontwikkelde assessments IKTrainer en TrainerScan voldoen aan veel van de hierin aangehouden criteria, maar zijn op enkele punten nog voor verbetering vatbaar (authenticiteit, cognitieve complexiteit, kosten). Bij de evaluatie van de adoptie van de assessments hebben we geconstateerd dat het gebruik minder uitgebreid is dan aanvankelijk voorzien. Slechts enkele opleidende sportorganisaties maken ervan gebruik en dan voornamelijk voor trainersopleidingen tot kwalificatieniveau 4. Naast praktische overwegingen (tijdsbeslag) speelt hierbij mogelijk ook de leercultuur bij trainers een rol. Trainers geven aan vooral in de praktijk – al doende – te leren. Ook ‘reflection on action’ (Schön 1983) vindt plaats, in die zin dat een deel van de trainers ervaringen en kennis uitwisselt met andere trainers en de eigen sterke en zwakke punten met anderen bespreekt. Vooral trainers op hogere opleidings- en functieniveaus blijken meer op professionele ontwikkeling gericht te zijn. Ze zijn meer ‘reflective practitioners’ en nemen vaker deel aan formele vormen van scholing en aan kennisuitwisseling met andere trainers. Inzet van het assessment in de toekomst zou zich het beste vooral op deze trainers kunnen richten, zowel in opleidingstrajecten als in het kader van HR-beleid vanuit sportaanbiedende organisaties.

10.2 Beleidsmatige eindbalans

Welke aanbevelingen en suggesties zijn op basis van de geëvalueerde ervaringen te doen voor verbeteringen van de invoering en toepassing van assessment door sportleiders en hun organisaties?

De algemene en specifieke taakomgeving van sportleiders is sterk in beweging. De Nederlandse sportwereld is in de laatste kwart eeuw veelvormiger geworden en geconfronteerd met omvangrijke maatschappelijke veranderingsprocessen, zoals individualisering, mondialisering en een ‘andere overheid’ die taken privatiseert. Tegelijkertijd wordt aan de sport een grotere maatschappelijke betekenis toegekend. Deze studie geeft een beeld van het beleid voor sportleiders in deze dynamische context na 2000 en laat een aantal belangrijke ontwikkelingen zien.

Er is een krachtige landelijke kwalificatiestructuur voor sportopleidingen tot stand gekomen, die de samenhang in de opleidingen voor sportleiders versterkt. Omdat deze structuur zowel binnen bondsopleidingen als binnen beroepsopleidingen wordt aangehouden, groeien deze opleidingen zowel qua inhoud als qua organisatie naar elkaar toe. De groei van het aantal beroepsopleidingen voor sportleiders in omvang en verscheidenheid weerspiegelt de maat-

schappelijke emancipatie van de sportsector. Het vak van trainer/sportleider wordt binnen en buiten de sport meer serieus genomen en professionaliseert. Het belang dat wordt gehecht aan goede sportbegeleiding vindt een vertaling in een explicieter kwaliteitsbeleid voor de opleiding van sportleiders en de ondersteuning van hun professionele ontwikkeling. Binnen dit kwaliteitsbeleid kunnen assessments een constructieve bijdrage leveren aan competentieontwikkeling van sportleiders, zowel op mesoniveau (bij aanbiedende opleidingen en werkorganisaties) als op microniveau (bij individuele sportleiders). Assessmentvormen zoals IKTrainer en TrainerScan bieden een opstap voor competentie management – zowel voor de sportleider (professionele ontwikkeling - leven lang leren) als voor de werkorganisatie (talenten herkennen en binden). Het verzamelen van assessmentdata blijkt verder nuttige informatie te kunnen opleveren voor landelijk beleid, bijvoorbeeld over competentietekorten en leerprocessen bij sportleiders.

De analyses die we in deze studie uitvoerden wijzen echter tevens op een aantal punten waarop nog duidelijke winst te boeken is. We hebben vastgesteld dat de continuïteit in het beleid bij (landelijke) sportorganisaties en overheid soms gebrekkig is en implementatie van innovaties dan onvoldoende langdurig aandacht krijgt. De analyse van het adoptieproces van de assessments voor sportleiders laat zien dat, ondanks het feit dat deze in rechtstreekse samenwerking met de beoogd gebruikers werden ontwikkeld, door de opdrachtgevers maar relatief kort energie is gestoken in de verspreiding en het stimuleren van gebruik. Al snel zijn de ogen weer gericht op het volgende project of de volgende ‘baanbrekende’ aanpak voor trainer/coaches.

Op het terrein van opleidingen voor sportleiders en kaderbeleid worstelt de sportsector met enkele ‘wicked problems’, die vaak al tientallen jaren geleden als urgent zijn bestempeld.

Er is een flinke kloof tussen de al langdurig geuite en breed gedragen ambitie dat voor alle sportbeoefenaren opgeleide begeleiders beschikbaar zijn en de realiteit. Anno 2012 is bij een groot deel van de sportclubs nog niet de helft van de begeleiders opgeleid.

Als het gaat om de kwaliteit van begeleiders richt de (publieke) aandacht zich vrijwel uitsluitend op de toptrainers. Ook de investeringen van sportorganisaties, met name binnen de georganiseerde (breedte)sport, zijn voornamelijk op de begeleiding van hun topteams gericht. In hoofdstuk 2 schetsten we hoe de traditionele kwaliteitsvisie in de sport, die het bereiken van sportieve (top)prestaties als vertrekpunt heeft, is aangevuld met andere visies, waarin kwaliteit is gekoppeld aan commercieel profijt of aan het vervullen van maatschappelijke taken door sportorganisaties. Ook beoefenaren van breedtesport hechten groot belang aan kwalitatief goede begeleiding en vinden dit het belangrijkste verbeterpunt waarvoor zij extra zouden willen betalen. In het beleid van Nederlandse verenigingen en bonden voor sportbegeleiding ligt de prioriteit echter nog overwegend bij het bevorderen van het sportieve prestatieniveau. Sportief beter kunnen presteren is nog steeds de belangrijkste leerprikkel voor coaches en hun organisaties. De in hoofdstuk 6 aangehaalde voorbeelden van kwaliteitsbeleid in het buitenland laten zien dat daar bij een deel van de clubs een accentverschuiving gaande is (Sport pro Gezundheit, Clubmark).

Zowel bij landelijke sportorganisaties als bij de verenigingen ligt de focus in het kwaliteitsbeleid voor sportleiders, zoals we zagen in hoofdstuk 6, nog vrijwel geheel op opleiding en deskundigheidsbevordering en niet op andere voorwaarden die voor een bevredigende loopbaan in de sport van belang zijn. Tekenend is dat de financiering van het speerpunt 'werving en behoud' van het recente Masterplan 'Een leven lang coachen' in afwijking van de andere drie speerpunten niet is geregeld (NOC*NSF 2010). Bij de sportclubs zijn er her en der wel mooie voorbeelden te signaleren van breder HR-beleid, maar dit is over het algemeen beperkt ontwikkeld. Nu ook andere segmenten in het sportaanbod zich ontwikkelen (fitness, sociale sportprojecten), waar op dit gebied betere voorzieningen bestaan, kan dit ertoe leiden dat werken binnen de verenigingssport aan aantrekkingskracht verliest. De inzet die recent op gang is gekomen om binnen de sportsector goed georganiseerde leerbedrijven en leerverenigingen tot ontwikkeling te brengen kan wellicht voor een omslag op dit vlak gaan zorgen.

Bij veel sportaanbieders bestaat nog geen leercultuur waarbij kennis systematisch wordt uitgewisseld en overgedragen, want het zijn vrijwilligersorganisaties die in sterke mate worden gekenmerkt door (personele) discontinuïteit en interne gerichtheid, of het gaat om kleine bedrijven. Ook kennisuitwisseling met andere aanbieders is (nog) geen gewoonte. Het sterk projectmatige karakter van het landelijke breedtesportbeleid, waarin regelmatig nieuwe speerpunten worden geformuleerd, draagt niet direct bij aan consolidatie van aanwezige kennis. Het breedtesportbeleid loopt mede daardoor in rondjes als het gaat om kennisontwikkeling: het wiel wordt steeds opnieuw uitgevonden. In dit opzicht zou Nederland een voorbeeld kunnen nemen aan de Engelse 'Value of Sport Monitor'.

Op het punt van kennisontwikkeling tekent zich een interessant verschil af tussen de ontwikkeling van topsport en breedtesport. Het werk van topcoaches wordt in toenemende mate wetenschappelijk ondersteund en door het ontwikkelen van platforms vanuit NOC*NSF en NLcoach voor topcoaches is binnen deze categorie het besef gegroeid dat er meer overeenkomsten dan verschillen zijn tussen coaches in sportdisciplines. Ook de sterk toegenomen concurrentie bij topsport stimuleert de 'honger naar kennis' (Van Bottenburg 2009).

Hoewel door NOC*NSF al langer energie wordt gestoken in samenwerking en kennisuitwisseling voor de breedtesport tussen landelijke organisaties, onder andere in het platform kader, is slechts beperkt sprake van consolidatie van kennis rond sportbegeleiding voor de breedtesport op landelijk niveau. De 'doorlooptijd' van experts is veelal kort en het collectief geheugen beperkt. Kennisverspreiding vindt plaats, maar wordt onvoldoende onderhouden, zodat anno 2012 bij veel belanghebbenden niet meer bekend is dat men vanaf 2003 beschikt over een assessment voor sportleiders. De in 2006 in opdracht van NOC*NSF en NLcoach met collectieve middelen ontwikkelde 360 graden competentiescan voor trainer/coaches is enkele jaren ongebruikt op de plank blijven liggen en pas sinds kort weer onder de aandacht gebracht. De voordelen die dit assessment heeft ten opzichte van IKTrainer (harmonisatie met kwalificatiestructuur, compacter, gestructureerde dialoog) zijn daardoor (nog) niet effectief benut.

Terwijl de samenwerking tussen betrokkenen bij de competentiebevordering van sportleiders op landelijk niveau intensiever is geworden, onder meer door de gezamenlijke projec-

ten van bonden met steun van NOC*NSF of de Academie voor Sportkader, is die zeker nog niet optimaal te noemen. Er zijn nog steeds opmerkelijke accentverschillen in het beleid van NOC*NSF (ook breedtesportcoaches) en NLcoach (voornamelijk topcoaches), van beroepsopleidingen (breed kwalificeren) en sportbonden (focus op eisen voor de eigen sport), waardoor de competenties van studenten soms twee maal getoetst worden en in de kennisverspreiding nog weleens langs elkaar heen gewerkt wordt. Zo treffen we op de webportalen van de overkoepelende kennisdragers zoals bijvoorbeeld NLcoach, NOC*NSF/WOS en KNVB nauwelijks onderlinge verwijzingen aan naar voor coaches of hun werkgevers relevante informatie. Promoten van de eigen winkel wordt blijkbaar nog steeds interessanter gevonden dan effectieve doorverwijzing.

Al met al geeft de op gang gekomen bundeling van krachten rond de competentiebevordering van sportleiders echter hoop voor de toekomst. Er is een evolutie gaande van afschermen van kennis tussen coaches en opleiders naar kennis delen, juist ook over de grenzen van sporttakken en organisaties heen. Projecten zoals 'World coaches' van de KNVB en de EOSE Life long learning strategy maken zichtbaar dat dit proces een internationale dimensie kent. De ontwikkeling van HR-beleid binnen sportorganisaties staat de komende jaren nadrukkelijker op de sportagenda (NOC*NSF 2012). De samenwerking van sportbonden met instellingen voor beroepsonderwijs ontwikkelt zich en kan op termijn ook leiden tot betere kennisborging voor het werk van sportleiders. Het verdient aanbeveling dat de ontwikkelde assessments IKTrainer en TrainerScan 360 –eventueel na actualisering – een kans krijgen als ondersteuningsmiddel van de professionele ontwikkeling van sportleiders in beroepsopleidingen en in de HRM-activiteiten van sportwerkgevers, zodat de vorming en inzet van meer excellente sportleiders tot in alle opzichten meer excellente sport kan leiden.

10.3 Aanknopingspunten voor vervolgonderzoek

We hebben in deze studie over een breed front kennis vergaard over het kwaliteitsbeleid voor sportleiders, die een sleutelrol vervullen in het realiseren van individuele en maatschappelijke ambities met sport en bewegen. Bij de ordening en analyse van voorhanden zijnde informatie is gebleken dat onze kennis hierover nog steeds gebrekkig is. Er zijn verschillende kwesties waarover met de huidige gegevens geen uitsluitsel kan worden gegeven. En zoals elke studie kent ook deze haar beperkingen. Daar liggen mogelijkheden om door middel van nieuw onderzoek ons inzicht te vergroten en de belanghebbenden daarmee beter te equiperen. We geven die aanknopingspunten hierna kort aan.

Wat de beperkingen van het verrichte onderzoek betreft kan erop worden gewezen dat we verschillende theoretische kaders naast elkaar hebben gebruikt om de beschreven ontwikkelingen en de gegevens te interpreteren. Die kaders vullen elkaar aan en verrijken het inzicht,

maar vormen geen coherent geheel. Op dit punt zijn er mogelijk andere aanzetten tot theorievorming die een omvattender interpretatie mogelijk maken.

Bij het verzamelen van gegevens onder trainers en sportaanbieders hebben we geput uit een groot aantal bronnen. De dataverzameling daarvoor is soms gebaseerd op evenwichtige steekproeven, maar soms was sprake van 'convenience samples', waarbij respondenten zich zelf hebben kunnen aanmelden. Daardoor zijn de verkregen resultaten deels indicatief en niet zonder meer representatief. Voor definitieve oordelen is van belang de gevonden indicatieve resultaten nog eens te onderzoeken bij representatieve onderzoeksgroepen.

Vervolgonderzoek kan deze theoretische en methodologische beperkingen van de studie trachten te ondervangen en ook nieuw licht werpen op een aantal nog niet opgehelderde zaken.

Sportaanbiedende organisaties blijken in toenemende mate niet te opereren op een zuiver commerciële, publieke of verenigingsbasis, maar deze bestuurlijke vormen in zekere mate te combineren. Zo ontstaan hybride organisaties. Welke betekenis en consequenties dit heeft voor het management en de uitvoering in deze organisaties met 'mixed rationales' is nog nauwelijks helder.

Binnen de maatschappelijke dienstverlening blijken organisaties meer en meer volgens principes van marktwerking te moeten opereren vanwege de financierende overheden en voeren deze overheden tegelijkertijd uitgebreide vormen van prestatiemeting en verantwoording door om de uitvoering te willen beheersen. Gaan 'gulzige overheden' (Trommel 2009) sportaanbieders eenzelfde plicht tot verantwoording opleggen wanneer zij meer met maatschappelijke taken worden belast en wat zijn de (neven)effecten daarvan?

Stimuleren van marktgericht opereren door sportaanbieders kan gepaard gaan met de roep om (voortdurende) aanbodvernieuwing en met verscherpte concurrentie. De sociale bindingskracht en gezondheidseffecten van sport zijn echter gebaat bij continuïteit in de beoefening van sport en loyaliteit met aanbieders, die op haar beurt weer lijkt te steunen op intrinsieke waardering van de activiteiten. Levert het stimuleren van marktgericht functioneren dan wel de gehoopte participatievoordelen op?

De in deze studie beschreven en onderzochte assessments voor sportleiders vormen een nuttig hulpmiddel bij hun professionele competentieontwikkeling. Ze hebben echter ook beperkingen en zijn vooral voor formatieve doeleinden geschikt. Er is ook behoefte aan vormen van summatief assessment. Hoe zou een dergelijk assessment eruit moeten zien?

Tot nu toe staan de ontwikkelde assessmentvormen tamelijk los van andere beoordelingsvormen die bij de professionele ontwikkeling van sportleiders worden ingezet, zoals proeven van bekwaamheid. Hoe kunnen deze beoordelingsvormen beter op elkaar worden afgestemd?

In deze studie is een eerste verkenning gepleegd van de leeractiviteiten die sportleiders in de praktijk ondernemen om zich professioneel te bekwamen. Er zijn interessante verschillen in beeld gekomen tussen sportleiders in verschillende taakomgevingen en met verschillende mate van ervaring. Nader onderzoek van deze verbanden is zinnig.

Hoewel gebruikers positief oordelen over de ontwikkelde assessments is het gebruikseffect slechts op beperkte schaal geëvalueerd. Nader onderzoek op dit punt is van belang.

Bij de analyse van de verspreiding en implementatie van de assessments is gebleken dat dit proces door verschillende factoren is belemmerd, zoals de beperkte kennisuitwisseling en -consolidatie tussen betrokken organisaties. Omdat zo het rendement van de inzet van publieke middelen wordt beperkt, verdient nader onderzoek naar kennisborging rond innovaties binnen organisatienetwerken in de sport aanbeveling.

Een laatste interessant terrein van onderzoek tekent zich af rond de ontwikkeling van leerverenigingen en -bedrijven in de sportsector. Vanuit het oogpunt van competentiegericht opleiden (werken en leren) lijken deze een belangrijke aanvulling te leveren op de traditionele vormen van (beroeps)opleiding en bovendien bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van HR-beleid bij sportaanbieders. Onderzoek naar de feitelijke effecten van deze vernieuwing in de opleidingspraktijk vormt een boeiende uitdaging.

Aangehaalde literatuur

- Aalbers, M. (2010). Zes vragen aan NISB over de Beweegkuur en de rol van fitnesscentra. *Fitness Expert* (april), 14-15.
- Academie voor Sportkader (2011). *Vinden, binden en boeien van trainers. Op weg naar een sterke leervereniging*. Arnhem: Academie voor Sportkader NOC*NSF.
- Academie voor Sportkader (2012). *Reader Werkafspraken EVC - EVK*. Arnhem: Academie voor Sportkader.
- Academie voor Sportkader/MWM2 (2011). *Evaluatie Kwalificatiestructuur Sport. Een onderzoek in opdracht van NOC*NSF en Academie voor Sportkader*. Arnhem/Amsterdam: Academie voor Sportkader/MWM2 Bureau voor online onderzoek.
- ACOA (2006). *Over 'hamers' en 'vasthouden' gesproken. Vijfentwintig jaar middelbaar beroepsonderwijs in Nederland: terug- en vooruitblik*. Den Bosch: ACOA (Adviescommissie Onderwijs-Arbeid).
- Adriaansens, H.P.M., & Zijderveld, A.C. (1981). *Vrijwillig initiatief en de verzorgingsstaat. Cultuursociologische analyse van een beleidsprobleem*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- ADV Market Research (2010). *KNVB Licenties Bestuurders Rapportage*. Den Dolder: ADV Market Research.
- Albeda, H.D., & Eddy, W. (2002). *Richting en rekenschap. Rekenschap als centraal verbindend thema in de samenleving*. Amsterdam: Stichting Rekenschap.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4(4), 36-52.
- Andreff, W., & Weber, W. (1995). Economy. In I. Vuori et al. (ed.), *Significance of Sport for Society: Health - Socialisation - Economy* (pp. 157-228). Brussel: Council of Europe Press.
- Annema, P. (1 augustus 2009). Tvenaars in de jungle. Trainers als wegwerpartikelen. *de Volkskrant*.
- Annot, J.C. (2010). *Praktijkbeoordelingen bij godsdienstlerarenopleiding: Welke percepties zijn er over de edumetrische kwaliteit?* Unpublished Masterthesis Onderwijskundig Ontwerp en Advisering. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Anthonissen, A. (1997). *Tussen bierviltje en floppydisk. Een onderzoek naar vitaliseringsprocessen binnen sportverenigingen*. Arnhem: NOC*NSF.
- Anthonissen, A., & Boessenkool, J. (1995). *De sportvereniging tussen traditie en commercie*. Arnhem: NOC*NSF.
- Anthonissen, A., & Boessenkool, J. (1998). *Betekenenissen van besturen. Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*. Utrecht: ISOR.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading MA: Addison-Wesley.
- AT Kearney (1992). *Sport als bron van inspiratie voor onze samenleving: sport biedt unieke kansen voor de ontwikkeling van de maatschappij*. Amsterdam: NOC*NSF.

- Austin, L., Bird, G., Smith, C., & Taylor, T. (2004). *Assessing online: the manual. Web edition*. Canberra: Australian National Training Authority.
- Baar, P. (1996). Sportuitval bij het jongensturnen. In A. Buisman (ed.), *Jeugdsport en beleid* (pp. 128-147). Houten/Dieghem: Bohn Stafleu en van Loghum.
- Baarsma, B. (2005). *Nederland Toezichtland – een economisch perspectief*. Amsterdam: SEO Stichting voor Economisch Onderzoek Universiteit van Amsterdam.
- Baarsma, B., Felsö, F., Geffen, S. v., Mulder, J., & Oostdijk, A. (2003). *Zelf doen? Inventarisatiestudie van zelfreguleringsinstrumenten*. Amsterdam: SEO Stichting voor economisch onderzoek.
- Baartman, L.K.J. (2008). *Assessing the assessment. Development and use of quality criteria for Competence Assessment Programmes*. Unpublished PhD. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Baartman, L.K.J., Prins, F.J., Kirschner, P.A., & Vleuten, C.P.M. v.d. (2007). Kwaliteitsmeting van Competentie Assessment Programma's via zelfevaluatie. *OnderwijsInnovatie*, 9(1, maart), 17-26.
- Bailey, R., Collins, D., Ford, P., MacNamara, Á., Toms, M., & Pearce, G. (2010). *Participant Development in Sport: An Academic Review*. Londen: SportCoach UK.
- Bakema, R., & Berg, T. v.d. (2010). Houdbaarheid van de coach. Accepteren of solliciteren? *NLCOACH*, 5(3), 18-19.
- Baker, J., Yardley, J., & Côté, J. (2003). Coach behaviors and athlete satisfaction in team and individual sports. *International Journal of Sport Psychology*, 34, 226-239.
- Balyi, I. (1999). *Coaching in the New Millennium. The Key to Athletic Excellence = Long-term Athlete Development*. Paper presented at the Professional and National Coaches Conference. Retrieved from <http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/1999/acc/pancs/balyi.htm>.
- Balyi, I. (3 mei 2007). *Long-term Athlete Development - Introduction*. Paper presented at the Congres 'Talent Centraal', Sportcentrum Papendal.
- Balyi, I., Way, R., Norris, S., Cardinal, C., & Higgs, C. (2005). *Canadian sport for life: Long-term athlete development resource paper*. Vancouver BC: Canadian Sport Centres.
- Bannink, D., Lettinga, B., & Heyse, L. (2006). NPM, bureaucratisering en de invloed op de professie. *Beleid en Maatschappij*, 33(3), 159-174.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. (2007). *De wereld als risicomaatschappij. Essays over de ecologische crisis en de politiek van de vooruitgang*. Amsterdam: Uitgeverij De Balie.
- Beckman, U. (2002). *Qualitatsoffensive fur dei Jugendarbeit im Sport: Jugendarbeit im Sportverein*.
- Bekkers, V., Korteland, E., Müller, E., & Simons, M. (2006). *Diffusie en innovatie van adopties in de publieke sector*. Rotterdam: Erasmus Universiteit - Center for Public Innovation.
- Berendsen, G.J. (2004). *Bondgenoten in concurrentie*. Inaugurele rede Lectoraat Total Quality Management in Organisatienetwerken uitgesproken 14 mei 2004. Arnhem: HAN University Press.

- Bergenhenegouwen, G.J., & Glaude, M. (2007). *Situationeel Opleiden en leren. Het potentieel van individuele competenties voor organisaties*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bergenhenegouwen, G.J., Mooijman, E.A.M., & Tillema, H.H. (2002). *Strategisch opleiden en leren in organisaties* (3^e druk). Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Berger, M., & Zwikker, N. (2010). Professionalisering van de jeugdzorg. *JeugdenCo Kennis*(2).
- Bernaards, C., Toet, H., & Chorus, A. (2008). Medische kosten van onvoldoende bewegen. In K. Breedveld, C. Kamphuis & A. Tiessen-Raaphorst (eds.), *Rapportage Sport 2008*. Den Haag/Den Bosch: Sociaal en Cultureel Planbureau/W.J.H. Mulier Instituut.
- Bernett, H. (1983). *Der Weg des Sports in die nationalsozialistische Diktatur*. Schorndorf: Verlag Karl Hofmann.
- Bettencourt, L.A. (1997). Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
- Bezold, T. (1996). *Zur Messung der Dienstleistungsqualität: eine theoretische und empirische Studie zur Methodenentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des ereignisorientierten Ansatzes*. Unpublished doctoral. Bayreuth: Universität Bayreuth.
- Bezold, T. (2006). *EVENTQUAL - ein Verfahren zur zielgruppenspezifischen Bestimmung der Qualität von Sportveranstaltungen*. Paper presented at the Qualitätsmanagement im Sport, Keulen.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., & Tetreault, M.S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54 (January 1990), 71-84.
- Blau, P. (1970). A formal theory of differentiation in organisations. *American Sociological Review*, 35(2), 201-218.
- Bloemer, J., De Ruyter, K., & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multidimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1082-1106.
- Bloemer, J.M.M. (1994). Loyaliteit en tevredenheid. In A.E. Bronner (ed.), *Recente ontwikkelingen in het marktonderzoek. Jaarboek van de Nederlandse Vereniging voor Marktonderzoek en Informatiemanagement* (pp. 191-203). Haarlem: De Vrieseborch.
- Bolhuis, S., & Doornbos, A. (2000). *Leren op de werkplek. Advies t.b.v. het pilot-project zij-instroom van vakmensen als leraar in het vmbo*. Nijmegen: Sectie Onderwijs en Educatie - Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Boomsma, S., & Borrendam, A. v. (1996). *Kwaliteit van dienstverlening*. Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Inaugurale rede bijzonder hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties aan de Universiteit van Amsterdam op 10 februari 2000. Amsterdam: Vossiuspers.
- Boot, A. (2010). Financiële crisis als symptoom van maatschappelijke onbalans. *Spui*, 32(1), 28-30.
- Borghans, L., Fouarge, D., & Grip, A. de (2011). *Een leven lang leren in Nederland*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Universiteit Maastricht.
- Borghans, L., Golsteyn, B., & Grip, A. d. (2006). *Meer werken is meer leren. Determinanten van kennisontwikkeling*. Den Bosch: CINOP.

- Bose, S., Oliveiras, E., & Edson, W.N. (2001). How can self-assessment improve the quality of health care. *U.S. Agency for International Development (USAID) Quality Assurance (QA) Project - Operations Research Issue Paper*, 2(4).
- Boswijk, A., & Peelen, E. (2008). *Een nieuwe kijk op de experience economy. Betekenisvolle belevenissen*. Amsterdam: Pearson Educatie Benelux.
- Bourdieu, P. (1988). Program for a Sociology of Sport. *Sociology of Sport Journal*, 5, 153-161.
- Bovens, M., & Hart, P. 't (2005). Publieke verantwoording: zegen en vloek. In W. Bakker & K. Yesilkagit (eds.), *Publieke verantwoording*. (pp. 245-264). Amsterdam: Boom 2005.
- Brady, M.K., Cronin, J.J.Jr., Brand, R.R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55(1), 17-31.
- Braun, S. (2003). Freiwillige Vereinigungen zwischen Staat, Markt und Privatsphäre. In J. Baur & S. Braun (eds.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligen Organisationen* (pp. 43-87). Aken: Meyer & Meyer Verlag.
- Breedveld, K., Kamphuis, C., & Tiessen-Raaphorst, A. (eds.) (2008). *Rapportage Sport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Breedveld, K., & Tiessen-Raaphorst, A. (eds.) (2006). *Rapportage sport 2006*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Breedveld, K., Meulen, R. v.d., Goossens, R., Lucassen, J., & Ooijendijk, W. (2003). *Rapportage sport 2003*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Breeuwer, S., Van Oudenhoven-Van der Zee, K.I., & Smit, G.N. (1998). Meerzijdige beoordeling van managers. De 360-graden feedbackmethode. *M&O Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid* (5), 42-57.
- Brehm, W., Bös, K., Oppen, E., Saam, J. (2002). *Gesundheitssportprogramme in Deutschland: Analysen und Hilfen zum Qualitätsmanagement für Sportverbände, Sportvereine und andere Anbieter von Gesundheitssport*. Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C., & Wicker, P. (2011). *Sportentwicklungsbericht 2009/2010. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland - Kurzfassung*. Retrieved from http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/Sportentwicklung/Kurzfassung_SEB09.pdf.
- Broekhuis, M. (2001). *Kwaliteitsmanagement in de professioneel dienstverlenende sector*. Unpublished PhD. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Broesder, J. (1999). *Kwaliteitszorg in sportaccomodaties en zwembaden*. Paper presented at the Conferentie Kwaliteitszorg, ook in de sport, Breda.
- Broesder, J., & Oldenburg, A. (2003). Sportbonden beproeven met NOC*NSF instrument voor kwaliteitsverbetering. *SPORT Bestuur & Management*, 6(2 (april/mei)), 20.
- Burger, A., & Dekker, P. (ed.) (2001). *Noch markt, noch staat. De Nederlandse non-profit sector in vergelijkend perspectief*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Burke, K., & Peterson, D. (1995). The effect of the coaches' use of humor on female volleyball players' evaluation of their coaches. *Journal of sport behavior*, 18(2), 83-91.
- Calibris (2008). *Erkenning werkt. Regeling voor de erkenning van leerbedrijven en detacheringorganisaties*. Bunnik: Calibris.

- Calibris (2010). *Bedrijvenregister leerbedrijven*. Retrieved 7 juli, 2010, from <http://artus.calibris.nl/Bedrijvenregisters>.
- Camy, J., Clijsen, L., Madella, A., & Pilkington, A. (2004b). *Vocasport. Improving employment in the field of sport in Europe through vocational training. Vocational education and training in the field of sport in the European Union: situation, trends and outlook*. Lyon: Université Claude Bernard Lyon.
- Canberra Institute of Technology's Flexible Learning Solutions Group (2004). *Flexways. Professional Development Guide. Flexways is a web-based professional development planning resource for people and teams working in Vocational Education and Training*. Retrieved september 30, 2004, from <http://flexways.flexiblelearning.net.au/default.asp>.
- Carlzon, J. (1987). *"Moments of Truth"*. Cambridge: Ballinger.
- Rusbult, C.E., Zembrodt, I.M., & Gunn, L.K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.
- Chelladurai, P. (1992). A classification of sport and physical activity services: implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 6(1), 38-51.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation* (2 ed). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3, 1-22.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. (1980). Dimensions of leadership behavior in sport: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(34-45).
- CITO (2006). *(Persoons)certificering. Van eens en voor altijd bekwaam naar telkens opnieuw bekwaam*. Retrieved juni 8, 2006, from http://www.cito.nl/beno/diensten/certificering/eind_fr.htm.
- Claringbould, I. (2008). *Mind the gap: the layered reconstruction of gender in sport related organizations* (PhD thesis). Universiteit Utrecht, Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Claringbould, I. (2011). *Sport is geen kinderspel: een onderzoek naar de betrokkenheid van volwassenen bij jeugdsport in sportverenigingen*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Coalter, F. (2007). *A wider social role for sport: who's keeping the score?* Londen/New York: Routledge.
- Cobussen, E. (2007). *IKTrainer: gebruiksevaluatie onder trainer/coaches*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Colley, H., Hodgkinson, P., & Malcolm, J. (2002). *Non-formal learning: mapping the conceptual terrain. A Consultation Report*. Leeds: University of Leeds Lifelong Learning Institute.
- Colo (2004). *Format kwalificatieprofiel* (versie 10 juni 2004). from www.colo.nl.
- Crum, B.J. (1991). *Over versporting van de samenleving. Reflecties over bewegingsculturele ontwikkelingen met het oog op sportbeleid*. Rijswijk: Ministerie van WVC.

- Culver, D., & Trudel, P. (2008). Clarifying the Concept of Communities of Practice in Sport. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(1), 1-9.
- Cushion, C., Armour, K.M., & Jones, R. (2006). Locating the coaching process in practice: models "for" and "of" coaching. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 11(1), 83-99.
- Cushion, C., Nelson, L., Armour, K., Lyle, J., Jones, R., Sandford, R., et al. (2010). *Coach Learning and Development: A Review of Literature*. Londen: SportsCoach UK.
- Dankert, R. (2011). *Balanceren tussen uitvoering en bewuste afwijking van beleid. De implementatie van strategisch voorraadbeleid door woningcorporaties*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Dayarathna, S. (2009). *Is the SERVQUAL questionnaire a capable and reliable instrument for measuring service quality in a retail supermarket context?* Unpublished Master, University of Chester, Chester.
- De Batavieren (2004). *Sportieve conflicten en de houdbaarheid van de coach*. Amsterdam: Nederlandse Hockeyvereniging De Batavieren.
- De Boer, M., Veen, G. v.d., Montijn, F., Lokerman, J.W., & Zanten, K. v. (2010). *Aangenaam kennismaken met de fitnessklant*. Verslag van het project Fitness in Beweging. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Bottenburg, M. v., & De Knop, P. (2007). *The global sporting arms race: an international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success*. Oxford: Meyer & Meyer Sport.
- De Bruijn, H. (2001). *Prestatiemeting in de publieke sector. Tussen professie en verantwoording*. Utrecht.
- De Haan, E. (2006). *Leren met collega's. Collegiale consultatie* (3e herziene ed.). Assen: Van Gorcum.
- De Haan, J., & Breedveld, K. (2000). *Trends en determinanten in de sport*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- De Haas, S. (2012). Seksueel grensoverschrijdend gedrag onder jongeren en volwassenen in Nederland. *Tijdschrift voor Seksuologie*, 36(2), 136-145.
- De Heer, W. (1975). De ontwikkeling van de sportopleidingen in Nederland 2. *De Lichamelijke Opvoeding*, 63(1), 13-17.
- De Heer, W. (2000). *Sportbeleidsontwikkeling 1945-2000*. Haarlem: De Vrieseborch.
- De Jong, & Doorne-Huiskes, P. v. (2001). *Certificeringsprocessen in de zorg- en welzijnssector*. Samenvatting door HKZ. Retrieved januari 8, 2004, from www.hkz.nl.
- De Jonge, J. (2006). *Naar een "constructive alignment" tussen competentiegericht leren en toetsen in het MBO*. Groningen: Universiteit Groningen.
- De Knop, P. (1998a). *Jeugdsportbeleid, quo vadis? De noodzaak van kwaliteitszorg. Inaugurele rede*. Zeist: Jan Luiting Fonds.
- De Knop, P. (1998b). Oorsprong en evolutie van het sportief toerisme. *Recreatie & Toerisme*, 6-10.
- De Knop, P. (1999a). *Kwaliteitszorg, ook in de sport: congresverslag 5 februari 1999*. Den Bosch: NKS.

- De Knop, P., & Buisman, A. (1999b). *Kwaliteit van Jeugdsport*. Brussel: VUPress.
- De Knop, P., Boer, W. de, & Rexwinkel, G.B. (2003). *Kwaliteit in beweging. Eindrapport van de visitatiecommissie Lichamelijke Opvoeding, Sport, Bewegen en Management*. Den Haag: HBO-raad.
- De Knop, P., et al. (1999c). *Onderzoek ter bevordering van de kwaliteitszorg in de Vlaamse sportverenigingen: voorbereiding tot het opstellen van een meetinstrument*. Brussel/Gent/Leuven: IOS Interuniversitair onderzoekscentrum voor sportbeleid.
- De Knop, P., et al. (2000a). *IKSport: Integrale Kwaliteitszorg Sportclubs*. Sint-Amandsberg/Gent.
- De Knop, P., Scheerder, J., & Vanreusel, B. (2002). *Sportsociologie: het spel en de spelers*. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, (7), 57–77.
- De Knop, P., Hoecke, J. v., Martelaer, K. de, Theeboom, M., Heddegem, L. v., & Wylleman, P. (2000b). *Kwaliteitszorg in de sportclub: Jeugdwerking*. Sint-Amandsberg/Gent: Publikatiefonds voor LO.
- De Koning, B. (2008). *Alles onder controle. De overheid houdt u in de gaten*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- De Ruyter, K. (2000). Tevredenheid. Een uitgebalanceerd begrip in marketing en marktonderzoek. In A. E. Bronner (ed.), *Jaarboek van de Nederlandse Vereniging voor Marktonderzoek en Informatiemanagement*. Haarlem: De Vrieseborch.
- De Ruyter, K., Wetzels, M., & Bloemer, J. (1997). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*, 9(5), 436-453.
- De Ruyter, K., Wetzels, M., & Birgelen, M. v. (1997). Hoe reageren kanten op kwaliteit in dienstverlening? Twee perspectieven. In A.E. Bronner (ed.), *Jaarboek van de Nederlandse Vereniging voor Marktonderzoek en Informatiemanagement* (pp. 123-138). Haarlem: De Vrieseborch.
- De Vries, R., & Eck, J. v. (2005). *Tussenstand breedtesportimpuls voor gemeenten, provincies en bonden in 2004. 2-meting evaluatieonderzoek breedtesportimpuls*. Bussum/Den Haag: Marktplan Adviesgroep/Ministerie van VWS.
- Dekker, P. (2002). *De oplossing van de Civil Society. Over vrijwillige associaties in tijden van vervagende grenzen*. Inaugurele rede Universiteit Tilburg. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dekker, R. (2005). "Met meer trainers staan we sterker". In C. van den Brink, J. Volkers & W. Van Kasbergen (eds.), *Coach voor de coach. 25 jaar NFWS*. Nieuwegein/Utrecht: Arko Sports Media/NFWS.
- Department for Culture Media and Sport (2002). *The Coaching Task Force – Final Report*. Londen: Department for Culture, Media and Sport.

- Deutscher SportBund (2000). *Qualitätskriterien zur Vergabe des Qualitätssiegels SPORT PRO GESUNDHEIT*. Frankfurt: Deutscher Sport Bund.
- Digel, H. (1986). Über den Wandel der Werte in Gesellschaft, Freizeit und Sport. In K. Heinemann & H. Becker (eds.), *Die Zukunft des Sports*. Schorndorf: Hofmann.
- Dijkstra, I. (2011). *Sportkaderopleidingen in het mbo. Een inventarisatie van kaderopleidingen in het mbo studiejaar 2010-2011*. Woerden: MBO Raad.
- Dishman, R.K. (2001). The problem of exercise adherence: fighting Sloth in nations with market economies. *Quest*, 53, 279-294.
- Doets, C., Esch, W. v., & Westerhuis, A. (2007). *Een brede verkenning van een leven lang leren*. Den Bosch: CINOP.
- Duffy, P. (2007). Coaching: final report. In K. Froberg & K. Petry (eds.), *Aligning a European Higher Education Structure in Sport Science (AEHESIS) Final Report*. Keulen: German Sports University.
- Duffy, P., Hartley, H., Bales, J., Crespo, M., Dick, F., Vardhan, D., et al. (2011). Sport coaching as a 'profession': challenges and future directions. *International Journal of Coaching Science* Vol. 5 No. 2 July 2011, 5(2), 93-123.
- Duijvestein, H., & Schipper, F. (1998). *Kwaliteit sportaanbod*. Amsterdam/Arnhem: Trendbox/NOC*NSF.
- Duivenboden, H.P.M. v., & Lips, A.M.B. (2002). De burger aan bod. *Tijdschrift Bestuurskunde*, 11(8 (dec)).
- Duvekot, R., & Brouwer, J. (2004). *Het brede perspectief van EVC: jaarboek EVC 2004*. Utrecht: Lemma.
- Easton, G.S., & Jarrell, S.L. (1998). The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation. *The Journal of Business*, 71 (2, april), 253-307.
- EFQM (2003). *The Fundamental Concepts of Excellence*. Brussel: European Foundation for Quality Management.
- Eichberg, H. (2001, june 21-24). *Thinking Contradictions. Towards a Methodology of Configurational Analysis or: How to Reconstruct the Societal Signification of Movement Culture and Sport*. Paper presented at the International Seminar 'How Societies create Movement Culture and Sport', Copenhagen.
- Eichberg, H. (2006). *Sport, body and ethics - between public, commercial and civil logics*. Paper presented at the European Association for Sociology of Sport - The changing role of public, civic and private sectors in sport culture.
- Elling, A., & Ferez, S. (2007). *Fitnesscentra als vluchtige gemeenschappen*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Elling, A., Hilvoorde, I. v., & Dool, R. v.d. (2010). Topsport als motor voor nationale trots. *Sport & Strategie*, 4(8), 29-30.
- Elshout-Mohr, M., & Oostdam, R. (2001). *Assessment van competenties in een dynamisch curriculum*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut van de Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen.

- Enjolras, B. (2001). *Community-based economy, market and democracy. The case of Norwegian voluntary sport organisations*. Oslo: Institute for Social Research.
- EOSE European Observatoire of Sport and Employment (2011). *European Project Activities*. Retrieved januari 18, 2012, from <http://eose.org/projects/general-description.html>.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning, implicit learning and tacit knowledge. In F. Coffield (ed.), *The Necessity of Informal Learning*. Bristol: Policy Press.
- Erickson, K., Bruner, M.W., MacDonald, D.J., & Côté, J. (2008). Gaining Insight into Actual and Preferred Sources of Coaching Knowledge. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(4), 527-537.
- European Commission (1999). *The European model of sport. Consultation document of DG X*: Published on the internet on <http://www.sport-in-europe.de/SIU/HTML/PDFFiles/EuropeanModelofSport.pdf>.
- European Health & Fitness Association. (2005, 2010). *Setting the standards for the European Health and Fitness sector. EHFA EQF Level 3 & 4 Standards/European Technical Standards for Health and Fitness Instructors* (2th ed). Brussel: EHFA Standard Council.
- European Network of Sport Sciences Education and Employment (1999). *European structure for the 5 levels of Coaches' Training*. Brussel: DG X.
- European Network of Sports Science in Higher Education (ENSSHE) (1995). *European Network of Sports Science in Higher Education: European structure comprising 5 training levels for coaches*.
- Europese Commissie (2000). *A Memorandum on Lifelong Learning*. Commission Staff working paper. Brussel: Europese Commissie.
- Europese Commissie (2004). *Maastricht Communiqué on the Future Priorities of Enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training (VET) (Review of the Copenhagen Declaration of 30 November 2002)*. Paper presented at the EU Conference, Maastricht.
- Evers, A., Lucassen, W., Meijer, R., & Sijsma, K. (2010). *COTAN Beoordelingssysteem voor de Kwaliteit van Tests*. Amsterdam: NIP/COTAN.
- FA the Football Association (2005). *The FA Football Development Programme. Charter Standard Club. Development Manual*. Retrieved october 10, 2005, from <http://www.thefa.com>.
- Faber, K. (1996). *Op weg naar de lerende sportvereniging. Deskundigheidsbevordering van vrijwilligers*. Utrecht: NOV Publikaties.
- Faber, K. et al. (2001). *Instrument Zelfbeoordeling Kaderontwikkelingsactiviteiten Sportbonden*. Arnhem: NOC*NSF.
- Farrell, A., Souchon, A., & Durden, G. (2001). Service encounter conceptualisation: Employees' service behaviours and customers' service quality perceptions. *Journal of Marketing Management*, 17(5), 577-593.
- Fasting, K., & Pfister, G. (2000). Female and male coaches in the eyes of female elite soccer players. *European physical education review*, 6(1), 91-110.

- Favre, A. (2011). *LLL SPORT. Actions towards the Lifelong Learning Strategy for the Sport and Active Leisure sector. LLL SPORT EUROPEAN REPORT*. Lyon: European Observatoire of Sport and Employment.
- Field, J. (2006). *Lifelong learning and the new educational order* (2nd ed.). Stoke On Trent: Trentham Books.
- Figone, A. (1999). A systematic approach to the evaluation of the evaluation of the coach and his program. *Scholastic coach and athletic director*, 68(7), 54-56.
- Fitness Industry Association (2007). *Code of Practice*. Londen: Fitness Industry Association.
- Fleuren, M., Wildschut, J., & Wijkkel, D. (2011). *Het zorgpad rughernia in Zuidoost Brabant, zorgvuldige implementatie van ketenzorg in eerste en tweede lijn – Hoe pak je implementatie systematisch aan?* Paper presented at the Zorgpadencongres 28 januari 2011, Utrecht.
- Fleuren, M.A.H. (2010). *Essentiële activiteiten en infrastructuur voor de landelijke invoering en monitoring van het gebruik van de JGZ-richtlijnen*. Leiden: TNO Kwaliteit van Leven.
- Fleuren, M.A.H., Wiefferink, C.H., & Paulussen, T.G.W.M. (2002). *Belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van zorgvernieuwingen in organisaties*. Leiden: TNO Preventie en Gezondheid.
- Fortuin, B. (2005a). *Hoe word ik een effectieve trainer? Een onderzoek naar criteria en methoden om de effectiviteit van trainers te bepalen en vergelijking met de aanpak van IKTrainer*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Fortuin, B.J.J.M. (2005b). *IKSport doorgelicht: een evaluatief onderzoek naar het effect van het kwaliteitsinstrument*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: the third logic*. Cambridge: Polity Press.
- Frietman, J., Kennis, R., & Hövels, B. (2010). *Het managen van informeel leren: hoever kun je gaan? Een verkennende studie naar kwaliteitsmanagement van het informeel leren van leraren*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit.
- Gastelaars, M. (1997). *Human Service in veelvoud: een typologie van dienstverlenende organisaties*. Utrecht: SWP Publishers.
- Gastelaars, M. (2007). *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Gemeente Amsterdam (2007). *Focus op sport. Sportnota 2009-2012*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
- Gijbels, D., & Spaenhoven, R. (2011). On organisational learning: C. Argyris. In F. Dochy, D. Gijbels, M. Segers & P. v.d. Bosscher (eds.), *Theories of learning for the workplace. Building blocks for training and professional development programs* (pp. 115-124). Londen/New York: Routledge.
- Gilbert, W. (2002a). *An annotated Bibliography and Analysis of Coaching Science*. Fresno: California State University.

- Gilbert, W., & Rangeon, S. (2011). Current directions in coaching research. *Revista de Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 6(2), 217-236.
- Gilbert, W., & Trudel, P. (1999). Framing the construction of coaching knowledge in experiential learning theory. *Sociology of Sport Online*, 2(1).
- Gilbert, W.D. (2002b). *An Annotated Bibliography and Analysis of Coaching Science*. Fresno: California State University.
- Glasgow, R.E., Vogt, T.M., & Boles, S.M. (1999). Evaluating the public health impact of health promotion interventions: the RE-AIM framework. *Am J of Public Health*, 89, 1322-1327.
- Goossens, L., & Pauli, F. (1985). *Sportsponsoring: handleiding voor bedrijven en organisaties*. Kluwer: Deventer.
- Goossens, R. (2008). Economie van de sport. In K. Breedveld, C. Kamphuis & A. Tiessen-Raaphorst (eds.), *Rapportage Sport 2008*. Den Haag Sociaal en Cultureel Planbureau/W.J.H. Mulier Instituut.
- Goossens, R., Kamphuis, C., & Veldhoven, N. v. (2008). Sportinfrastructuur: organisaties, accommodaties en vrijwilligers. In K. Breedveld, C. Kamphuis & A. Tiessen-Raaphorst (eds.), *Rapportage Sport 2008*. Den Haag/Den Bosch: Sociaal en Cultureel Planbureau/W.J.H. Mulier Instituut.
- Goss, B., Jubenville, C., Ferguson, J., & Bowers, C.J. (2003). *4 steps to success. Evaluation of coaches of non-revenue producing sports*. Retrieved maart 22, 2004, from www.sports-media.org/sportapolisnewsletter21newlook.htm.
- Gould, D. (1999). A survey of mental skills training knowledge, opinions and practices of junior tennis coaches. *Journal of applied sport psychology*, 11, 28-50.
- Green, L.W., & Glasgow, R.E. (2006). Evaluating the Relevance, Generalization, and Applicability of Research. *Issues in External Validation and Translation Methodology. Evaluation & the Health Professions*, 29(1), 126-153.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, P., Kyriakidou, O., & Macfarlane, F. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
- Grimmus, T.K., & Oostdijk, A. (2006). Beleidsevaluatie en 'evidence bases policy'. What's in a name? *Basis. Tijdschrift voor beleidsevaluatie* (Special beleidsevaluatie).
- Grisaffe, C., Blom, L., & Burke, K. (2003). The effects of head assistant coaches' uses of humor on collegiate soccer players' evaluation of their coaches. *Journal of sport behavior*, 26(2), 103-109.
- Groney, B., & Ness, G. (2000). Evaluation dimensions for full-time headcoaches at NCAA Division II institutions. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 14(1), 47-65.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Massachusetts: Maxwell MacMillan.
- Groot, H. d. (2010). *Evidence-based Public Management*, Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar public management aan de faculteit management en bestuur van de Universiteit Twente op donderdag 3 juni 2010. Enschede: Universiteit Twente.

- Gutek, B. (1999). The Social Psychology of Service Interactions. *Journal of Social Issues*, 55(Fall), 603–617.
- Gutek, B., & Welsh, T. (2000a). *The Brave New Service Strategy. Aligning Customer Relations, Market Strategies, and Business Structures*. New York: AMACON.
- Gutek, B.A. (2005). *Customized versus Mass-Produced Services: The Innovation Behind the Growth of the Service Economy?* Paper presented at the 2005 Services Marketing Pre-Conference Consortium (October 5 - 6, 2005). Retrieved from http://servsig.org/pdf/Research_Gutek.pdf.
- Guttmann, A. (1978). *From ritual to record: the nature of modern sports*. New York: Colombia University Press.
- Hameleers, T. (1986). Coaching van topsportteams: de wording van een ‘professie’. *Sportgericht*, 50, 1-8.
- Hanson, B. (2011). *CoachDISC Behavior profiling for coaches*. Retrieved augustus 25, 2011, from <http://www.athleteassessments.com/coaches.html>.
- Hardin, B. (1999). *Expertise in teaching and coaching: A qualitative study of physical educators and athletic coaches*. Retrieved from <http://physed.otago.ac.nz/sosol/v2i1/v2i1a2.htm>.
- Hardin, B. (2000). Coaching expertise in high school athletics: characteristics of expert high school coaches. *Applied research in coaching and athletics annual*, 15, 24-39.
- Harink, M. (2004). *EVC in de Sport: Een werkwijzer voor de ontwikkeling van een EVC-instrument*. Bunnik: OVDB.
- Harmens, O., & Lucassen, J. (2005). *Cursistenhandleiding Trainer Competentie Quickscan - TCQS*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human Service Organisations*. Los Angeles: Pearson.
- Hauk, G. (2002). *Qualitätssiegel Sport pro Gesundheit: über 1100 Angebote in NRW ausgezeichnet*.
- Heineke, J., & Davis, M.M. (2007). The emergence of service operations management as an academic discipline. *Journal of Operations Management*, 25(2), 364-374.
- Heinemann, K. (1980). *Einführung in die Soziologie des Sports*. Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Heinemann, K. (1986). Zum Problem der Einheit des Sports und des Verlusts seiner Autonomie. In K. Heinemann & H. Becker (eds.), *Die Zukunft des Sports* (pp. 112-128). Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. (1999). *Sportclubs in various European countries*. Schorndorf/New York: Hofmann/Schattauer.
- Hendriks, J., & Verheijen, E. (2008). *Competentiometers*. Woerden: MBO Raad.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* (3), 164-172.
- Heuvel, M. v. d. (2000). *Fascinerende beelden. De ontwikkeling van televisiesport in Nederland*. Den Bosch: Diopter.
- Hilsdon, M. (2008). *Groundbreaking retention research*. Retrieved april 4, 2009, from <http://www.theretentionpeople.com/article/groundbreaking-retention-research/july-08/>.

- Hilsdon, M. (2009). *Improving Retention "Are contracts the only answer?" What effect does increased Service and Contracts have on membership retention*. Retrieved april 3, 2009, from <http://www.theretentionpeople.com/article/groundbreaking-retention-research/march-09/>.
- Hirschmann, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hoekman, R. (2004). *Door kwaliteit naar kwantiteit: een onderzoek naar de relatie tussen trainers en spelers in het jeugdvoetbal*. Unpublished master, Universiteit van Tilburg, Tilburg.
- Hofenk, D., Hillebrand, B., Birgelen, M. v., & Bloemer, J. (2011). Hoe beïnvloeden loyaliteitsprogramma's klantloyaliteit? In A.E.Bronner et al. (ed.), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek MarktOnderzoekAssociatie* (Vol. 36). Haarlem: SpaarenHout.
- Hoge Raad (1995) Turnarrest Emmen (Disloque) 06-10-1995, 15770 - artt. 1401 en 1403 BW (oud); artt. 2:8, 6:98, 6:162 en 6:170 BW; artt. 141, 178, 192 Rv C.F.R. (1995).
- Hoekman, R., Meulen, R. van der, Lucassen, J., Elling, A., & Breedveld, K. (2007). *Sporters in beeld. SportersMonitor 2005-2006*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Hoogendam, A., & Linger, R. (2010). *Succesvolle implementatie van sport- en beweegstimuleringsinitiatieven*. Zwolle: Hogeschool Windesheim - School of Human Movement and Sport.
- Hoogendam, A.J.C., & Meijs, L.C.P.M. (1998). *Vrijwilligers in de sportvereniging: organiseren van betrokkenheid*. Utrecht: NOV Publikaties.
- Hoogendam, A.J.C., & Krikke, A. (2001). *Trainerslicenties als onderdeel van kwaliteitsbeleid: een inventarisatie*. Utrecht: NFWS.
- Hopstaken, P. (2001). Joop Atsma geeft als woordvoerder 'sport' van het CDA en als voorzitter van de wielerbond zijn onomwonden mening over het actuele sportbeleid. *SPORT Bestuur & Management*, 4(afl. 2 (apr-mei)), 10-11+13.
- Horch, H.D. (1996). Selbstzerstorungsprozesse Freiwilliger Vereinigungen. In T. Rauschenbach (ed.), *Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Horch, H.D., Breuer, C., Hovemann, G., Kaiser, S., & Römisch, V. (2006). *Qualitätsmanagement im Sport. Abstracts des 5e Deutschen Sportökonomie-Kongresses*. Keulen: Deutsche Sporthochschule Köln.
- Horst, J. v.d., & Peters, F. (2011). *Arbeidsmarktmonitor Sport 2011*. Nijmegen: Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt.
- Houlihan, B., & Green, M. (2009). *Modernization and Sport: The Reform of Sport England and UK Sport*. Loughborough: PSA.
- Hover, P., Hakkers, S., & Breedveld, K. (eds.) (2012). *Tendrapport Fitnessbranche 2012*. Utrecht/Nieuwegein: Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.
- Huibers, J., & Murphy, P. (2008). *Totaalcoachen. Begeleiden met Action Type®*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

- Hulscher, M., Wensing, M., & Grol, R. (2000). *Effectieve implementatie: theorieën en strategieën*. Den Haag: ZorgOnderzoek Nederland.
- Huysmans, F., & Haan, J. de (2010). *Alle kanalen staan open – De digitalisering van mediagebruik*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Ibsen, B., & Ottesen, L. (2004a). Sport and Welfare Policy in Denmark: The Development of Sport between State, Market and Community. In K. Heinemann (ed.), *Sport and Welfare Policies. Six European Case Studies* (Vol. Series Club of Cologne, Vol. 3, pp. p. 31-86): Hofmann Verlag.
- Illeris, K. (2010). Hoe we leren. In H. Vermaak, G.J. Schuiling & H. Tours (eds.), *Leren in organisaties. Als leren het antwoord is, wat is dan de vraag?* Deventer: Kluwer.
- Imrie, B.C., Cadogan, J.W., & McNaughton, R. (2002). The service quality construct on a global stage. *Managing Service Quality*, 12(1), 10-18.
- INK (1995a). *Gids voor zelfevaluatie*. Den Bosch: Instituut Nederlandse Kwaliteit.
- INK (1995b). *Handleiding Positiebepaling & Verbeteren. Organisaties zonder winstoogmerk*. Den Bosch: Instituut Nederlandse Kwaliteit.
- INK (2001). *Leren excelleren door een helder beeld van uw organisatie*. Zaltbommel: Instituut Nederlandse Kwaliteit.
- INK (2002). *Gids voor de toepassing van het INK-managementmodel* (4e ed.). Zaltbommel: INK Instituut Nederlandse Kwaliteit.
- Janssens, J. (2011). *De prijs van vrijwilligerswerk*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Jaspers, M.B.C., & Heijmen-Versteegen, I.L.H. (2005). *Toetswijzer competentiegericht begeleiden & beoordelen in het Hoger Onderwijs*. Tilburg: Fontys Hogeschool Centrum voor Onderwijsinnovatie en Onderzoek.
- Jellema, F. (2000). De kwaliteit van 360-graden feedback instrumenten. *M&O Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, (1), 23-33.
- Jones, D.C. (2010). Hey Coach, One Teaching Style Does Not Fit All. *American Swimming Coaches Association Newsletter*, 2010(11), 11-13.
- Jones, R.L., Potrac, P., & Cushion, C. (eds.) (2011). *The Sociology of Sports Coaching*. Londen: Taylor & Francis.
- Joosten, T.A. (ed.) (2002). *Handboek Sportaccomodaties*. Nieuwegein: Arko Uitgeverij.
- Joosten-ten Brinke, D. (2008). *Assessment of prior learning*. Proefschrift. Heerlen: Open Universiteit Heerlen.
- Joosten-ten Brinke, D. (2011). *Eigentijds toetsen en beoordelen*. Lectorale rede 4 februari 2011. Tilburg: Fontys Hogescholen.
- Jordan, B. (2005). Public Services and the Service Economy: Individualism and the Choice Agenda. *Journal Social Policy*, 35(1), 143-162.
- Kallenberg, A.J. (2004). *Tussen opleiden en professionele ontwikkeling: leren (en) organiseren van nieuwe arrangementen* (Lectorale rede). Leiden: Hogeschool Leiden.

- Kalmthout, J. v., & Lucassen, J. (2008). *Verenigingsmonitor 2007. De stand van zaken bij sportverenigingen in het perspectief van modernisering*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kemper, F., & Lucassen, J. (1988). Sport, ook economisch van belang. *Spel en sport*, 5(1).
- Késenne, S. (2000). *Sport en economie*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Kessels, J., & Keursten, P. (2001). Opleiden en leren in een kenniseconomie: vormgeven aan een corporate curriculum. In J.W.M. Kessels & R. Poell (eds.), *Human Resource Development Handboek*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Keursten, P., Verdonshot, S., Kessels, J., & Kwakman, K. (2004). Welke factoren zijn bepalend voor kennisproductiviteit? Zestien concrete vernieuwingsprojecten onderzocht. In C. Stam, A. Evers, P. Leenheers, A. de Man & R. v.d. Spek (eds.), *Kennisproductiviteit Het effect van investeren in mensen, kennis en leren*. z p: Prentice Hall Benelux.
- Keus, J.C. (1999). *Kwaliteitszorg in dienstverlening: het meten van sportkwaliteit*. Paper presented at the Conferentie Kwaliteitszorg, ook in de sport, Den Bosch.
- Kim, D., & Kim, S.Y. (1995). QUESQ: an instrument for assessing the service quality of sport centres in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-220.
- Klaassen, H.L., & Anderson, R.J. (2005). De prestatieparadox in de publieke sector. Over schijnbare sturing en verantwoording. *Economenblad*, 28, 9-11.
- Klarus, R. (1998). *Competenties erkennen: een studie naar modellen en procedures voor leerwegaafhankelijke beoordeling van beroepscompetenties*. Thesis. Den Bosch: Centrum voor Innovatie van Opleidingen (CINOP): University Nijmegen.
- Knoppers, A., & Bouman, Y. (1998). *Altijd beter dan mijn sporters*. Arnhem: NOC*NSF.
- Knowles, Z., Borrie, A., & Telfer, H. (2005). Towards the reflective sports coach: issues of context, education and application. *Ergonomics*, 48(11-14), 1711-1720.
- KNVB (2003). *Certificeringssysteem jeugdopleiding voetbal*. Retrieved oktober 17, 2003, from www.knvb.nl/jeugdopleiding/.
- KNVB (2004). *Voetbal met plezier! Beleidsplan 2004-2008 publieksversie*. Zeist: KNVB Amateurvoetbal.
- KNVB (2007). *4 tegen 4 Extra voetbalactiviteit: de vereniging als organisator*. Zeist: KNVB.
- KNVB (2009). *Samen scoren. Beleidsplan Voetbal 2009-2014*. Zeist: KNVB.
- KNVB (2010). *Eén wens, één doel. Jaarverslag 2009/'10*. Zeist: KNVB.
- Ko, Y.J., & Pastore, D.L. (2004). Current Issues and Conceptualizations of Service Quality in the Recreation Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, 13, 158-166.
- Koermer, C.D. (2005). Service provider type as a predictor of the relationship between sociality and customer satisfaction. *Journal of Business Communication*, 42(3, July), 247-264.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

- Kolb, D.A., & Kolb, A.Y. (2005). *The Kolb Learning Style Inventory—Version 3.1. 2005 Technical Specifications*. Boston/Londen: Case Western Reserve University/Hay Resources Direct.
- Komter, A. (2003). *Solidariteit en de gift. Sociale banden en sociale uitsluiting*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Korteland, E. (2010). *Diffusie en adoptie van interorganisatiele innovaties in de publieke sector. Een onderzoek binnen de beleidssectoren onderwijs en veiligheid*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Korthagen, F.A.J. (2004). Zin en onzin van competentiegericht opleiden. *VELON-Tijdschrift*, 25(1), 13-23.
- Koski, P., & Heikkala, J. (1998). Professionalization and organizations of mixed rationales: The case of Finnish National Sport Organizations. *European Journal for Sport Management*, 5(1), 7-29.
- Kotler, P. (1986). The prosumer movement: a new challenge for marketers. In R.J. Lutz (ed.), *Advances in Consumer Research*, Volume 13 (pp. 510-513). Provo: Association for Consumer Research.
- Kouthouris, C., & Alexandris, K. (2005). Can service quality predict customer satisfaction and behavioral intentions in the sport tourism industry? An application of the SERVQUAL-model in an outdoors setting. *Journal of Sport Tourism*, 10(2), 101-111.
- Kremer, M., & Verplanke, L. (2004). *Opbouwwerkers als mondige professionals. De praktijk van accountability, marktwerking en vraaggericht werken op het lokale niveau*. Utrecht: NIZW/LCO.
- Krockow, C. v. (1972). *Sport und Industriegesellschaft*. München.
- Kuipers, J. (2010). *Sport 2.0, een kwalitatief onderzoek*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Kunnen, R. (2004). *De nieuwe sportwereld. De opkomst en ontwikkeling van de mediasport en het mediasportpubliek*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Kwakman, K. (1999). *Leren van docenten tijdens de beroepsloopbaan. Studies naar professionaliteit op de werkplek in het voortgezet onderwijs*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Lancee, B., & Hond, F. den (2002). Roltypen op het moment van de waarheid. Een onderzoek naar de rolvulling van contactmedewerkers in de service encounter. *Management en Organisatie*, 56(6 - november-december), 21-42.
- Landrum, H., Prybutok, V., Zhang, X., & Peak, D. (2009). Measuring IS System Service Quality with SERVQUAL: Users' Perceptions of Relative Importance of the Five SERVPERF Dimensions. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 12(2009), 17-32.
- Lane, K. (2004). *Quest - the future?* Paper presented at the Quest Conference, Londen.
- Lankers, E. (2009). *Een wereld te winnen. Professionalisering van de arbeidsverhoudingen van beroepsporters in Nederland*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Laville, J.-L., Pestoff, V., Borzaga, C., Defourny, J., Evers, A., Lewis, J., et al. (1999). Third system: a European definition. In CIERC (ed.), *The enterprises and organizations of the third system: a strategic challenge for employment. Pilot action « third system and employment » of the*

European Commission. Luik: International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy CIRIEC.

- Le Roux, N., Camy, J., Chantelat, P., Froberg, K., & Madella, A. (2000). *Sports Employment in Europe: Executive Summary*. Lyon: European Observatoire of Sports Employment.
- Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 5, No. 3, 1992 5(3), 219-230.
- Lefebvre en Cunningham (1977). The succesful football team: Effects of coaching and team cohesiveness. *International Journal of sport psychology*, 8(1), 29-41.
- Leicht, K., Walter, T., Sainsualieu, I., & Davies, S. (2009). New public management and new professionalism across nations and contexts. *Current Sociology*, 57(4), 581-605.
- Lemmink, J. (1992). Metingen ten behoeve van kwaliteitsmanagement: een kritische beschouwing van het SERVQUAL model. In A.E. Bronner (ed.), *Jaarboek van de Nederlandse Vereniging voor Marktonderzoek en Informatiemanagement* (pp. 223-235). Haarlem: De Vrieseborch.
- Lentell, R. (2000). Untangling the tangibles: 'physical evidence' and customer satisfaction in local authority leisure centres. *Managing Leisure*, 5(1), 1-16.
- Levine, D.I., & Toffel, M.W. (2010). Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. *Management Science*, 56(6), 978-996.
- Liefhebber, S., & Peters, F. (1998). *De arbeidsmarkt en beroepspraktijk van sport- en bewegingsleiders*. Utrecht: NIZW.
- Lindenberg, S. (1998). Solidarity: it's microfoundations and macrodependance. A framing approach. In P. Doreian & T. Fararo (eds.), *The problem of solidarity. Theories and models* (pp. 61-112). Amsterdam: Gordon and Breach.
- Local Government Group (2011). *The CSIT Benchmark. Assessing & understanding your organisation's, or partnership's, current strengths & areas for improvement*. Available from <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=8722757>.
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.
- Lucassen, J. (1986). De markt van jeugdsport en welzijn. *Spel en sport*, 1986(1), 7-14.
- Lucassen, J. (2010). Professionalisering van sportverenigingen: sterke verenigingssport vraagt professionalisering op maat. *SportLokaal*, 5(2), 37-39.
- Lucassen, J., & Gijsbers, M. (2010). Sportgemeenten leggen zwaar accent op maatschappelijke functie sportclubs! *Sportlokaal*, 5 (oktober), 26-27.
- Lucassen, J., Kalmthout, J. v., Hoekman, R., Fortuin, B.J.J.M., & Pels, L. (2007). *Kwaliteitsmanagement in de sport: onderzoeksprojecten 2002-2006*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Lucassen, J., & Kalmthout, J. v. (2010, December 1-4). *Assessment and feedback as tools for competence based coach education in the Netherlands. Quality assessment tools for Coaches*. Paper presented at the International Council for Coach Education Conference 2010, Papendal, Arnhem.

- Lucassen, J., & Leeftang, H. (1992). *Een jeugdbeleid met effect?: een onderzoek naar de effectiviteit van het jeugdhockey-stimuleringsbeleid van de KNHB: eindrapport sector sportontwikkeling NSF*. Arnhem: Nederlandse Sport Federatie.
- Lucassen, J. & Tiessen-Raaphorst, A. (2006), De kwaliteit van dienstverlening in een pluri-forme sportmarkt. In Breedveld, K. & Tiessen-Raaphorst, A. (red.), *Rapportage Sport 2006*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, p. 342-369.
- Lucassen, J., & Roest, J.-W. v.d. (2011). Samenwerking, hybridisering en fusies bij sportverenigingen. In J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg & F. Kemper (eds.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Lucassen, J., & Schendel, M. v. (eds.) (2008). *De fitnessbranche in beeld 2008*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Lucassen, J., & Wisse, E. (2010). *Sporten in de netwerksamenleving. Nieuwe media en leefstijl-sporten*. Paper presented at the Dag voor het Sportonderzoek 2010. Retrieved from <http://www.mulierinstituut.nl/objects/cms/files/448/Lucassen.pdf>
- Lucassen, J.M.H. (1982). *Sporttechnisch leiding geven als beroep in wording*. Doctoraalscriptie. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Lucassen, J.M.H. (1987). *Werk maken van sport. Een studie naar professionalisering van kaderfuncties in de sport*. Rijswijk: Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur.
- Lucassen, J.M.H. (1987b). Begeleiden in de sportvereniging. Een tussentijdse balans van ontwikkelingen in de sportbegeleiding. In P. van der Kraan (ed.), *Sport en begeleiding*. NKS Sportcahier 17. Den Bosch: Nederlandse Katholieke Sportfederatie.
- Lucassen, J.M.H. (2007a). *10 jaar kwaliteitsmanagement in de sport. Paper presented at the Congres Betekenis en Beleving*. 3 juli 2007. Retrieved from www.mulierinstituut.nl.
- Lucassen, J.M.H. (2007b). Service quality in a diversifying market for active participation in sport: provision of fitness centers and voluntary sport clubs compared. In H.-D. Horch, C. Breuer, G. Hovemann, S. Kaiser & V. Roemisch (eds.), *Qualitätsmanagement im Sport: Beiträge des 5. Deutschen Sportökonomie-Kongresses [16-18 november 2006]*. Keulen: Sportuniversität Köln.
- Lucassen, J.M.H., & Bottenburg, M. v. (2004). *Sneller Hoger Sterker Beter. Kwaliteitsmanagement in de sport*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Lucassen, J.M.H., & Hoekman, R. (2007). *De gekwalificeerde trainer-coach. Een onderzoek naar kwaliteitsbevordering d.m.v. licentiering en certificering van trainers en clubs in het amateurvoetbal*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Lucassen, J.M.H., & Kalmthout, J.J.M. v. (2011). Sportverenigingen als maatschappelijke dienstverleners. In J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg & A.B.A. Kemper (eds.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.

- Lucassen, J.M.H., Bottenburg, M. v., & Hoecke, J. v. (2007). *Sneller, Hoger, Sterker, Beter. Kwaliteitsmanagement in de sport*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Lucassen, J.M.H., & Werff, H. v.d. (2006). *De dynamiek van de sportarbeidsmarkt*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Lucassen, J.M.H., & Kalmthout, J. v. (2006). *Docentenhandleiding: trainer competentie quick scan TCQS*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Lyle, J. (2002b). *Sports Coaching Concepts. A framework for oaches behavior*. Londen/New York: Routledge.
- Lyle, J. (2005). *Identifying and Developing Effective Coaching Behaviours. Paper presented at the ICCE International Masterclass*. Retrieved from www.icce.ws/conference/documents/ICCE2005/Effective_Coaching.PPT.
- Lyle, J. (2007). A review of the research evidence for the impact of coach education. *International journal of coaching science*, 1(1), 19-36.
- Lyle, J., & Cushion, C. (eds.) (2010). *Sports Coaching. Professionalisation and Practice*. Londen: Churchill Livingstone.
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2007). Reframing the service environment in the fitness industry. *Managing Leisure*, 12(october), 273-289.
- Manders, T., & Kropman, J. (1974). *Sportbeoefening en zijn organisatiegraad*. Nijmegen: ITS.
- Manders, T., & Kropman, J. (1979). *Kaderbehoefte bij sportverenigingen*. Nijmegen: ITS.
- Martens, L. (1997). *Strategisch plan voor sportend Vlaanderen*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- Matthijssen, M.A.J.M. (1979). *Klasse-onderwijs*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Mattila, A.S. (2001). The Impact of Relationship Type on Customer Loyalty in a Context of Service Failures. *Journal of Service Research*, 4(2), 91-101.
- McAdam, R., Leitch, C., & Harrison, R. (1998). The links between organisational learning and total quality: a critical review. *Journal of European Industrial Training*, 22(2), 47-56.
- McCullick, B., Schempp, P., Mason, I., Foo, C., Vickers, B., & Connolly, G. (2009). A Scrutiny of the Coaching Education Program Scholarship Since 1995. *Quest*, 61, 322-335.
- McDonald, M.A., Sutton, W.A. & Milne, G.R. (1995). TEAMQUAL: Measuring Service Quality in Professional Team Sports. *Sport Marketing Quarterly*, 4(2), 9-16.
- Medwechuk, N., & Crossman, J. (1994). Effects of gender bias on the evaluation of male and female swim coaches. *Perceptual and motor skills*, 78, 163-169.
- Meijs, L.C.P.M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: NOV publicaties.
- Meuken, D. (2004). EVC in de sportsector. In R. Duvekot, & J.Brouwer (ed.), *Het brede perspectief van EVC: jaarboek EVC 2004*. Utrecht: Lemma.
- Meuken, D. (2006). *Modernisering sportopleidingen*. Paper presented at the Platform kader, Papendal december 2006.
- Meuken, D. (2007, 2 juli 2007). *Kwaliteitsbeleid voor trainers en coaches in Nederland*. Paper presented at the Sport: Betekenis en beleving, Utrecht.

- Meuken, D., & Minkhorst, J. (2010). *Sportopleidingen in Internationaal perspectief*. Paper presented at the Platform kader Den Haag, 29 maart 2010.
- Michels, R. (1911). *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. Leipzig.
- Miermans, C.G.M. (1955). *Voetbal in Nederland: maatschappelijke en sportieve aspecten*. Koninklijke Van Gorcum & comp. n.v.
- Ministerie van CRM (1969). *Discussienota met betrekking tot het sportbeleid*.
- Ministerie van CRM (1974). *Nota Sportbeleid*.
- Ministerie van CRM (1975). *Opleidingen op het gebied van de kunstzinnige vorming, de lichamelijke opvoeding en het maatschappelijk welzijn 1960-1973*. Rijswijk: Stafbureau statistiek Ministerie van CRM.
- Ministerie van CRM (1979). *Erkende sportopleidingen in Nederland*. Den Haag: Staatsuitgeverij.
- Ministerie van OCenW (2009). *Kwaliteit van het Ervaringscertificaat*. Brief aan de Tweede Kamer van 15 december 2009.
- Ministerie van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen (1960a). *Nota betreffende Lichamelijke Vorming en Sport*. Den Haag: Staatsdrukkerij.
- Ministerie van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen (1960b). *Nota betreffende lichamelijke vorming en sport*. Den Haag: Ministerie van OK&W.
- Ministerie van VWS (1996). *Wat sport beweegt. Contouren en speerpunten van het sportbeleid van de rijksoverheid*. Den Haag: SDU.
- Ministerie van VWS (1999). *Kansen voor topsport. Nota topsportbeleid*. Den Haag: Ministerie van VWS.
- Ministerie van VWS (2005). *Tijd voor sport. Bewegen, meedoen en presteren*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Ministerie van VWS (2008). *Beleidsbrief sport. De kracht van sport*. Den Haag: Tweede Kamer 2007-2008, 30 234, nr. 13.
- Ministerie van VWS (2009). *Uitblinken op alle niveaus. Kabinetsstandpunt bij het Olympisch Plan 2028*.
- Ministerie van VWS (2011). *Beleidsbrief sport. Sport en bewegen in olympisch perspectief*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Mohr, L.A., & Bitner, M.J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32, 239-252.
- Mok, A.L. (1974). *Beroepen in actie*. Amsterdam: Boom.
- Moon, J. (2004). Employability and experiential learning. *LINK*, (11), 2-3
- Mulder, M., & Tamminga, J. (2011). *Onderzoek haalbaarheid algemeen geregelde arbeidsvoorwaarden binnen fitnessbranche*. Utrecht: ABVAKABO/FNV Sport.
- Murphy, P. (2011). *Actiontype & Sport® Type Dynamics. Een brug naar topprestaties in sport*. Retrieved 27 augustus, 2011, from www.actiontype.nl.
- Nash, C.S. (2008). *The role of coach education in the development of expertise in coaching* (PhD thesis). Edinburgh: University of Edinburgh.

- Nathanson, S. (1979). Athletic Coaching Competence. *Journal of Physical Education & Recreation*, 50(37-60).
- Nederlandsch Olympisch Comité (1958). *Sportnota 1958: Nederlandsch Olympisch Comité*.
- Nederlandse Sport Federatie (NSF) (1986). *Nota over de Nationale Sport Akademie*. Arnhem: NSF.
- Nederlandse Stichting voor Statistiek NV (1975). *Onderzoek onder abiturienten van CIO's en Academies voor Lichamelijke Opvoeding*. Den Haag: NV Nederlandse Stichting voor Statistiek.
- Neeskens, L., & Vervoorn, A. (2011). *Audit Sportkader en Herijking KSS*. Paper presented at the Platform Kader. Zwolle 6 december 2011. Retrieved from http://www.academievoor-sportkader.nl/pdf/6dec_kwaliteitsborging.pdf.
- NFWS. (2002a). *Activiteitenverslag 2001*. Utrecht: NFWS.
- NFWS (2002b). *Beroepscode: Houvast voor kwaliteit en sportmoraal*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- NFWS (2002c). *Kwaliteit verzekerd. Een licentiesysteem voor trainers en coaches. Vier stappen naar een systeem voor uw organisatie*. Retrieved in voorbereiding, from www.nfws.nl.
- Nijk, A.J. (1984). *Handelen en verbeteren – Wijsgerig-andragologische voorstudies*. Amsterdam/Meppel: Boom.
- NKS (1994). *Sportvereniging tussen vrijwilligheid en vrijblijvendheid: congresverslag*. Paper presented at the Sportvereniging tussen vrijwilligheid en vrijblijvendheid. Den Bosch, 1993.
- NOC*NSF (1997). *Ruimte voor ontwikkeling. Maatregelen ter verbetering van de ondersteuning van de breedtesport in Nederland in de periode 1997-2001*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF (1998). *Professionalisering in de sport: voorzet voor beleid*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF (2001b). *Een licentiebeleid voor de sport in Nederland. Kansen voor eigen doel*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF (2001c). *Inhoudelijke notitie voor de expertmeeting licentiebeleid in de sportsector*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF (2004). *Nederland sportland manifest: sportagenda 2005-2008*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF (2007). *Sport groeit! Sportagenda 2012*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF (2009). *Olympisch Plan 2028. Heel Nederland naar Olympisch niveau. Plan van aanpak op hoofdlijnen*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF (2010a). *Masterplan Sportkader 2010-2016: 'Een leven lang coachen', Versie 1 april 2010*. Retrieved from <http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=3411>
- NOC*NSF (2010b). *Proeftuinen Nieuwe Sportmogelijkheden. Ervaren van 15 proeftuinen met vernieuwend, klantgericht sportaanbod (nov 2010 editie)*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF (2012). *Sport inspireert! Sportagenda 2016*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF (z.j.). *Talent Centraal. Publieksversie Masterplan Talentontwikkeling 2006-2010*. Arnhem: NOC*NSF.
- Nonaka, I., & Konna, N. (1998). The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Noordegraaf, M. (2008). *Professioneel bestuur. De tegenstelling tussen publieke managers en professionals als 'strijd om professionaliteit'*. Rede 4 februari 2008. Utrecht: Universiteit Utrecht, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO).
- Nuijten, S., Kalmthout, J. v., & J.M.H. Lucassen (2004). *Verenigingsmonitor 2003. De stand van zaken in de sportvereniging*. Arnhem: NOC*NSF.
- O'Leary, D. (2009). *Coaching in Europe: The Way Forward. Draft 3: 22 October 2009*. Dublin: ENSSEE.
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special issue), 33-44.
- Oliver, R.L. (2010 (2th revised)). *Satisfaction: A Behavioral Perspective On The Consumer*. New York/Londen: M.E. Sharpe.
- Onderwijsraad (2003). *Werk maken van een leven lang leren*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onstenk, J. (1997). *Lerend leren werken: brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Proefschrift. Delft: Eburon.
- Onstenk, J., Bruijn, E. de, & Berg, J. v.d. (2004). *Een integraal concept van competentiegericht leren en opleiden: Achtergronden en theoretische verantwoording*. Den Bosch: CINOP.
- Oosterwijk, F. (2012). "Wie niet presteert wordt vervangen". Charles van Commenée over de verschillen tussen het Britse en Nederlandse topsportklimaat. *Sport & Strategie*, 6,1, 5, 11.
- Oudenhoven, J.P. v., & Hofstra, J. (2004). Exit, Voice, Loyalty, Neglect In A.B. Dijkstra, J. Hofstra, J.P. van Oudenhoven, J. Peschar & M. v.d. Wal (eds.), *Oud gedaan, jong geleerd? Een studie naar de relaties tussen hechtingstijlen, competenties, EVLN-intenties en sociale cohesie*. Amsterdam: Aksant.
- OVDB (2002). *Kwalificatiestructuur en eindtermen Sport en Bewegen*. Bunnik: OVDB Landelijk Orgaan Beroepsonderwijs.
- Packer, B., & Lazenby, R. (1998). *Why we win. Great American coaches offer their strategies for Success in Sports and Life*. Masters Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scaale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(Spring), 12-40.
- Paulussen, T.G.W. (1994). *Adoption and implementation of AIDS education in Dutch secondary schools*. Dissertation. Unpublished PhD, Landelijk Centrum GVO, Utrecht.
- Payne, A.F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy for Marketing Sciences*, 36, 83-96
- Petry, K., Froberg, K., & Madella, A. (2006). *Aligning a European Higher Education Structure In Sport Science Project. Report of the Third year*. Keulen: Institute of European Sport Development & Leisure Studies, German Sport University Cologne.
- Pine, B.J., & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- PMPConsult (2003). 350th centre registered - the numbers keep growing. *Quest Champions Newsletter* (8).

- Pouw, R. (1999). *50 jaar nationaal sportbeleid: van vorming buiten schoolverband tot breedtesport*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Pralahad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3 may-june), 79-93.
- Randewijk, M. (1997). Waarom toptrainers afknappen. *Coachen*, 18(3), 10-11.
- Renson, R. (1983). Sport voor allen: nieuwe perspectieven in tekst en context. *Sporta*, 26(102), 139-146.
- Rigauer, B. (1969a). *Sport und Arbeit. Soziologische Zusammenhänge und ideologische Implikationen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- RMO Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2010). *Terug naar de basis. Over legitimiteit van maatschappelijke dienstverlening*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Robinson, L. (1999). Following the quality strategy: the reasons for the use of quality management in UK public leisure facilities. *Managing Leisure*, 4, 201-217.
- Robinson, L. (2002). Is quality management appropriate for public leisure services? *Managing Leisure*, 7, 33-40.
- Robinson, L. (2003). Committed to quality. The use of quality schemes in UK public leisure services. *Managing Service Quality*, Volume 13.(Number 3.), 247-255.
- Robinson, L. (2006). Customer Expectations of Sport Organisations. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 67-84.
- Robinson, L., & Taylor, P. (2003). The performance of local authority sports halls and swimming pools in England. *Managing Leisure*, 8(1), 1-16.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations* (5 ed). New York: The Free Press.
- Roques, C.J.J. (2003). *Tweemeting Vrijwilligers in de sport*. Arnhem: NOC*NSF/W.J.H. Mulier Instituut.
- Rotteveel, P., Engwirda, I., Oosterveld, P., & Gommans, L. (2004). *Gebruikershandleiding MyCQ 360 graden feedback in het onderwijs*. Utrecht: Stichting Digitale Universiteit.
- Rotteveel, P., & Gommans, L. (2003). *Competentiegericht toetsen. Deliverable ontwerpfase 360° feedback tool*. Utrecht: Stichting Digitale Universiteit.
- Rubingh, B., & Westerbeek, H. (1992). Besturen van de sportvereniging. *Spel en sport*, (1), 2-7.
- Rusbult, C.E., Zembrodt, I.M., & Gunn, L.K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.
- Rutten, E.A. (2007). *Education through organized youth sport*. Unpublished PhD, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- RVA, Raad voor Accreditatie. (2004). *Over de RVA*. Retrieved januari 8, 2004, from www.rva.nl/nl/rva.html.
- Sage, G. (1989). Becoming a high school coach: From playing sports to coaching. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 60(1), 81-92.
- Salome, L. (2011). Van de Pyreneeën naar Zoetermeer: Een verkenning van de culturele betekenissen van leefstijlsporten in artificiële settings. In J. Lucassen & E. Wisse (eds.),

Sporten op de grens: studies over leefstijlsporten. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.

- Scheerder, J. (2004). *Spelen op het middenveld: vrijetijdssport als ontspanning, ontplooiing en ontmoeting*. Tiel: Lannoo.
- Scheerder, J., Van Tuyckom, C., & Vermeersch, A. (2007). *Europa in beweging. Sport vanuit Europees perspectief*. Gent: Academia Press/PVLO.
- Scheerder, J., Vandermeersch, H., Tuyckom, C.V., Hoekman, R., Breedveld, K., & Vos, S. (2011). *Understanding the game: sport participation in Europe. Facts, reflections and recommendations*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Schijns, J.M.C. (2006). Klantsegmentatie op basis van loyaliteit; het gaat om de definitie. *Marketing Rendement*, 10, 18-19.
- Schlagenhauf, K. (1977). *Sportvereine in de Bundesrepublik. Teil 1: Strukturelemente und Verhaltensdeterminanten im organisierten Freizeitbereich*. Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Schouten & Nelissen Groep (2006). *Inleiding strategisch competentie management en het Schouten & Nelissen Competentie Model (SNCM)*. Retrieved 7 september, 2006, from <http://www.competentiemodel.nl/>.
- Schuh, A. (1984). The nature of coaching effectiveness with youth soccer players. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 22(6), 560-561.
- Schuit, H., Kauffman, K., Hilhorst, J., Keppels, E., & Elfring, M., (2009). *Arbeidsmarktmonitor Sport 2008. Zicht op beroepsonderwijs en arbeidsmarkt op het gebied van sport en bewegen*. Nijmegen: Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt/Kennispraktijk.
- SCP (2002). *De kwaliteit van de quartaire sector*. Sociaal en Cultureel Rapport 2002. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Segers, M., & Haar, S. v.d. (2011). The experiential learning theory: D. Kolb and D. Boud. In F. Dochy, D. Gijbels, M. Segers & P. v.d. Bosscher (eds.), *Theories of learning for the workplace. Building blocks for training and professional development programs* (pp. 52-65). Londen/New York: Routledge.
- Segers, M.S.R. (2004). *Assessment en leren als een twee-eenheid: Onderzoek naar de impact van assessment op leren*. Leiden: Universiteit van Leiden.
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline. De praktijk en kunst van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.
- SER, Sociaal Economische Raad (2000). *De winst van waarden*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Sewart, J.J. (1987). The Commodification of Sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 22(3), 171-192.
- Siegel, C. (2009). *Sportentwicklungsbericht 2007/2008. Ausgewählte Fakten zur Situation der deutschen Sportvereine*. Frankfurt am Main: Deutscher Olympischer SportBund.
- Sills, D.L. (1957). *The volunteers, means and ends in a national organisation*. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Silvestri, L. (1991). Survey of volunteer coaches. *Perceptual and Motor Skills*, 72, 409-410.

- Simonis, J.-B.D. (1983). *Uitvoering van beleid als probleem*. Amsterdam: Uitgeverij Kobra.
- Simons, P.R.J. (2000). Competentieontwikkeling: van behaviorisme en cognitivisme naar sociaal-constructivisme: epiloog. *Opleiding en Ontwikkeling*, 12(41-46).
- Simons, P.R.J., & Bolhuis, S. (2001). Naar een breder begrip van leren. In J.W.M. Kessels & R. Poell (eds.), *Human resource development. Organiseren van het leren* (pp. 37-51). Alphen aan de Rijn: Samson.
- Slack, T. (1998). *Studying the commercialization of sport: The need for critical analysis*. *Sociology of Sport Online*. Retrieved from <http://www.physed.otago.ac.nz/sosol/v1i1/v1i1a6.htm>.
- Slack, T. (1999). An outsider looking in or an insider looking out? Reflections on changes in in sport clubs in Europe and some North American comparisons. In K. Heinemann (ed.), *Sport clubs in various European countries*. Schorndorf/New York: Hofmann Verlag/Schattauer.
- Slack, T. (ed.) (2004). *The commercialisation of sport*. Londen: Routledge.
- Slotboom, M., Mol, P.-J., & Bongers, R. (2000). *Vooronderzoek "Kwaliteitszorg in het trainersvak"*. Den Bosch: Diopter - Janssens & Van Bottenburg.
- Smallenbroek, A.J.H., Vergeer, P., & Seffelaar, J.H. (1989). *Sport bedrijven: onderzoek naar de stand van zaken en de effecten van privatisering van sportaccommodaties*. Rijswijk: Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, Directie Sportzaken.
- Smidts, A. (1993). De kwaliteit van SERVQUAL. Een toepassing bij zeven dienstverlenende organisaties In A.E. Bronner (ed.), *Recente ontwikkelingen in het marktonderzoek. Jaarboek van de Nederlandse Vereniging voor Marktonderzoek en Informatiemanagement* (pp. 165-185). Eindhoven: Marktonderzoek Associatie.
- Smith Maguire, J. (2008). *Fit for consumption. Sociology and business of fitness*. Londen: Routledge.
- Smoll, F., & Smith, R. (2000). *Coaches die nooit verliezen. Handleiding voor effectief coachen*. Amsterdam: Stichting HQ&P.
- Solomon, G. et al. (1996). The self-fulfilling prophecy in college basketball: implications for effective coaching. *Journal of applied sport psychology*, 8, 44-59.
- Special Olympics (2005). *Coaching Guide. Principles of coaching*. From (http://www.specialolympics.org/Special+Olympics+Public+Website/English/About_Us/default.htm).
- SportEngland (1999a). *Delivering Best Value through sport*. Londen: SportEngland/Local government association.
- SportEngland (1999b). *The value of sport. Executive summary*. Londen: Sport England/Local Government Association.
- SportEngland (2001). *Performance measurement for the development of sport. Final report*. Londen: Sport England.
- SportEngland (2002a). *Recognising sport clubs committed to providing a quality experience for children and young people*. Londen: Sport England.
- SportEngland (2002b). *Sport England Clubmark Factsheet*. Londen: Sport England.
- SportEngland (2002c). *Top marks for Sportsmark Schools 2002*, from www.sportengland.org.

- SportEngland (2005). *Towards an Excellent Service (TAES) County Sports Partnerships. Framework and Guidance*. Londen: SportEngland.
- SportEngland (2007). *National Benchmarking Service*. Retrieved februari 12, 2007, from http://www.sportengland.org/national_benchmarking_service.pdf.
- SportEngland (2009). *Clubmark Resource Pack*. Available from <http://www.clubmark.org.uk/resources/downloads>.
- Stals, K., Yperen, T. v., Reith, W., & Stams, G.J. (2008). *Effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg*. Utrecht: Stichting Jeugdformaat/Universiteit Utrecht.
- Stausberg, D., & Fuss, S. (2001). *Umfassendes Qualitätsmanagement im Sport; Sportorganisationen auf dem Weg*. From www.wir-im-sport.suche-qualitaetsmanagement.
- Steenbergen, J. (2004). *Grenzen aan de sport: een theoretische analyse van het sportbegrip*. Maarssen: Elsevier.
- Steenbergen, J., Buisman, A.J., De Knop, P., & Lucassen, J.M.H. (1998). *Waarden en normen in de sport: analyse en perspectief*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Stoelinga, B. (2002a). *De belangrijkste leerscholen in kwaliteitsbeleid. Bijlage bij 'Een kwestie van evenwicht'*. Utrecht: NIZW.
- Stoelinga, B. (2002b). *Een kwestie van evenwicht. Kwaliteitsmanagement in een vraaggestuurde omgeving*. Utrecht: NIZW (Netherlands Institute for Care and Wellbeing).
- Stokvis, R. (1979a). *Strijd over sport. Organisatorische en ideologische ontwikkelingen*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Stokvis, R. (2010). *De sportwereld. Een inleiding*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Stokvis, R., & Hilvoorde, I. v. (2008). *Fitter, harder & mooier: de onweersaanbare opkomst van de fitnesscultuur*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij De Arbeiderspers/Het Sporthuis.
- Straetmans, G.J.J.M. (2006). *Bekwaam beoordelen en beslissen. Beoordelen in competentiegerichte beroepsopleidingen*. Deventer: Saxion Hogeschool.
- Sun, P.Y.T., & Scott, J.L. (2003). Organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10(4), 202-215.
- Swanborn, P.G. (1982). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Meppel/Amsterdam: Boom.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Tamboer, J., & Steenbergen, J. (2000). *Sportfilosofie*. Leende: DAMON.
- Taylor, B., & Garratt, D. (2008). *The Professionalisation of Sports Coaching in the UK: Issues and Conceptualisation*. Manchester: Manchester Metropolitan University.
- TEAS projectteam (2005). *Towards An Excellent Service. Project Team Final Report*. Londen: Sport England.
- Telegraaf Tijdschriften Groep (1994). *De sportmarkt*. Amsterdam: Telegraaf Tijdschriften Groep.
- Ten Boom, A. (1997). Seksuele intimidatie en seksueel misbruik in de sport. *Sport, Bewegen & Gezondheid*, 1(3), 77-96.

- TFC (2005). *Vaardigheidsmeter online*. Retrieved 22-9-2005, 2005, from http://www.vaardigheidsmeter.nl/skills_home.html.
- The Sports Council (1993). *The sports development continuum Young people and sport*. Londen: The Sports Council.
- Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sportsclub management: a sociological perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1, March), 81-98.
- Thiel, A., & Meier, H. (2005). Wie lernfähig sind Sportvereine? *Freiburger Kreis* (04/05), 25-32.
- Thieme, L. (2006). *Entwicklung eines Kennzahlensystems für breitensportorientierte Großsportvereine*. Paper presented at the Deutscher Sportökonomie Kongress, Keulen, 16-18 november.
- Tiessen-Raaphorst, A., Verbeek, D., Haan, J. de, & Breedveld, K. (2010). *Sport: een leven lang. Rapportage sport 2010*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Timm, W. (1979). *Sportvereine in der Bundesrepublik Deutschland. Teil II: Organisations-, Angebots- und Finanzstruktur*. Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Tokarski, W., Steinbach, D., Petry, K., & Jesse, B. (eds.) (2004). *Two players - One goal? Sport in the European Union*. Aken: Meyer & Meyer.
- Tonkens, E. (2003). *Mondige burgers, getemde professionals*. Utrecht: NIZW.
- Trappenburg, M. (2006). *De ethiek van de publieke sector*. Den Uyl lezing 18 december 2006. Amsterdam: De Rode Hoed: Stichting dr. J.M. den Uyl Lezing.
- Trommel, W. (2009). *Gulzig bestuur. Rede op 17 september 2009 uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar beleids- en bestuurswetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam*. Den Haag: Boom/Lemma.
- Trommelen, J., & Visser, E. de (2008, 29 december 2008). Tevredenheid klant zegt weinig over kwaliteit verpleeghuis. *De Volkskrant*.
- Trudel, P. (2005). *Assessment of coaches*. Paper presented at the ICCE International Masterclas, 1 September 2005, Lymerick.
- Ueberhorst, H. (1978). *Turner unterm Sternenbanner. Der Kampf der deutsch-amerikanischen Turner für Einheit, Freiheit und soziale Gerechtigkeit 1848 bis 1918*. München: Heinz Moos Verlag.
- UKSport (2003). *'Investing in Change' – High Level Review of the Modernisation Programme for Governing Bodies of Sport*. Londen: UKSport/Deloitte & Touche.
- Van 't Verlaat, M. (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox? Onderzoek naar de achtergronden en gevolgen van een marktbenadering door Nederlandse sportbonden*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Van 't Verlaat, M., & Dool, R. v.d. (2009). Marktaandelen in soorten en maten; een heranalyse van de avo-data over lidmaatschap van sportverenigingen. In K. Breedveld & A. Tiessen-Raaphorst (eds.), *Sport gemeten*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van 't Verlaat, M., & Kalmthout, J. v. (2011). Marktgerichtheid: de (on)mogelijkheden van sportbonden en -verenigingen. In J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg & A.B.A. Kemper (eds.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.

- Van Beirendonck, L. (2010a). *Dieptezicht in competentie management. Integratie van een modernistische en postmodernistische visie*. Tilburg: Tilburg University.
- Van Beirendonck, L. (2010b). *Iedereen content. Nieuwe paradigma's voor competentie- en talentmanagement*. Tiel/Schiedam: Lannoo/Scriptum.
- Van Bergen, N., Gaalen, I. v., & Vervoorn, A. (2003). *Kwalificatiestructuur Sport 2003*. Arnhem: NOC*NSF.
- Van Bockom Maas, B. (1996). *Vrijwillig maar niet vrijblijvend*. Utrecht: NOV Publikaties.
- Van Bottenburg, M. (1994). *Verborgene competitie: over de uiteenlopende populariteit van sporten*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Van Bottenburg, M. (2005). *"There's no business like sportbusiness"*. Oratie 8 juni 2005. Tilburg: Fontys Hogescholen.
- Van Bottenburg, M. (2006a). *Het kapitaal van de sport*. Utrecht/Nieuwegein: University Utrecht/Arko Sports Media.
- Van Bottenburg, M. (2007). 'Om de sport verenigd'. In J.W. Duyvendak & M. Otto (eds.), *Sociale kaart van Nederland*. Amsterdam: Boom.
- Van Bottenburg, M. (2009). *Op jacht naar goud. Het topsportklimaat in Nederland 1998-2008*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Van Bottenburg, M., Bosscher, V. De, Bingham, J., Shibli, S., & Knop, P. De (2006). *Topsport*. In K. Breedveld & A. Tiessen-Raaphorst (eds.), *Rapportage sport 2006*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Bottenburg, M., Hof, C. v.h., & Oldenboom, O. (1997). *Goed, beter, best. Naar een kwaliteitsbeleid in een pluriforme sportsector*. Amsterdam: Diöpter.
- Van Bottenburg, M., & Schuyt, K. (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*. Arnhem: NOC*NSF.
- Van de Donk, W., & Brandsen, T. (2005). Vermenging of verbinding van tegendelen? Betekenis en belang van hybriditeit. *Bestuurskunde*, 14(3), 34-42.
- Van de Krogt, T. P.W.M. (1981). *Professionalisering en collectieve macht*. Den Haag: VUGA.
- Van de Wouw, A., & Lucassen, J. (2005). *International Orientation on National Coach Institutes*. I.o.v. Ministerie van VWS. Utrecht: NFWS.
- Van den Akker, J. (2003). Curriculum perspectives: An introduction. In J. van den Akker, W. Kuiper & U. Hameyer (eds.), *Curriculum landscapes and trends* (pp. 1-10). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Van den Akker, J.J.H. (1990). *Implementatie: wat is de beste methode? Onderwijskundig Lexicon II*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Van den Akker, J.J.H. (1993). Invoering van onderwijsleerpakketten. In W.J. Nijhof, H.A.M. Franssen, W.T.J.G. Hoebe & R.G.M. Wolbert (eds.), *Handboek Curriculum, Modellen, Theoriën, Technologieën* (pp. 349-370). Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Van den Berg, E., Dekker, P., & Hart, J. d. (2008). Verenigingsleven en maatschappelijk middenveld. In P. Schnabel, R. Bijl & J. d. Hart (eds.), *Betrekkelijke betrokkenheid. Studies in sociale cohesie - Sociaal en Cultureel Rapport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Van den Berg, E., & Tiessen-Raaphorst, A. (2010). Doe-het-zelf in de sport: informele groepen in de sportloopbaan. In A. Tiessen-Raaphorst (ed.), *Sport: een leven lang*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van den Berg, J.P., Lucassen, J.M.H., & Kemper, A.B.A. (1980). *Beroepssporttechnisch kader in sportverenigingen. Een functie in ontwikkeling*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Van den Boogaard, C.M.H., De Vries, S.I., Simons, M., & Jongert, M.W.A. (2007). *Bewegen met computergames*. Leiden: TNO Preventie en Zorg.
- Van den Bossche, P., & Beusaert, S. (2011). The reflective practitioner: D. Schön. In F. Dochy, D. Gijbels, M. Segers & P. V. d. Bosscher (eds.), *Theories of learning for the workplace. Building blocks for training and professional development programs* (pp. 79-86). Londen/New York: Routledge.
- Van den Brink, C., Volkers, J., & Van Kasbergen, W. (2005). *Coach voor de coach. 25 jaar NFWS*. Utrecht/Nieuwegein: NFWS/Arko Sports Media.
- Van den Burg, M. (2007). *Het gras kan altijd groener... Onderzoek naar loyaliteit tussen betaald voetbal organisaties en sponsors*. Breda: NHTV.
- Van den Dool, R., Elling, A., & Hoekman, R. (2009). *Sportersmonitor 2008*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Van den Dungen, M. (ed.) (2007). *EVC op weg*. Utrecht: Kenniscentrum EVC.
- Van den Dungen, M., & Romijn, C. (2003). *Sectorboek EVC Zorg en Welzijn*. Houten Kenniscentrum EVC.
- Van den Heuvel, M. (2006). Naar een resultaatgericht sportbeleid: kengetallen in de sport. In K. Breedveld & A. Tiessen-Raaphorst (eds.), *Rapportage Sport 2006* (pp. 322-340). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van den Heuvel, M., & Werff, H. v.d. (1998). *Trendanalyse sport. Ontwikkelingen in sportdeelname en organisatiegraad van de sport in de periode 1975-1995*. Tilburg/Arnhem: Katholieke Universiteit Brabant/NOC*NSF.
- Van den Heuvel, M., & Bottenburg, M. v. (2001). *De ontwikkeling van kwaliteitsbeleid in de georganiseerde sport. Een analyse van kwaliteitsbeleid bij landelijke sportorganisaties in de georganiseerde sport en de contouren van kwaliteitsbeleid door NOC*NSF*. Arnhem: NOC*NSF.
- Van den Heuvel, M., & La Haye, T. (2004). *De regiocoach binnen het Masterplan jeugdvoetbal. Evaluatie van de regiocoach in het seizoen 2002-2003*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Van der Bij, H., Broekhuis, M., & Gieskes, J. (2004). *Kwaliteitsmanagement in beweging. Van blauwdruk naar contingenties en dynamiek* (2^e ed.). Deventer: Kluwer.
- Van der Bij, J.D., Govers, C.P.M. & Mulder, F.A. (1993). Kwaliteitszorg. In B. Veen (ed.), *Beleid en organisatie* (2 ed., pp. 15-31). Deventer: Kluwer.
- Van der Heijden, B., & Minkhorst, J. (2012). *Sportkader in Nederland. Facts & Figures*. Arnhem: NOC*NSF Academie voor Sportkader.
- Van der Loo, H., & Giljam, M. (1995). De blinde vlekken van Total Quality Management. *M&O Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 49(3), 202-217.

- Van der Poel, H. (2008). Ontwikkelingen in het sportbeleid 2005-2008. In K. Breedveld, C. Kamphuis & A. Tiessen-Raaphorst (eds.), *Rapportage Sport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/W.J.H. Mulier Instituut.
- Van der Werff, H., & Lucassen, J.M.H. (2006). *Arbeidsmarktmonitor Sport. Een meting van de sportgerelateerde arbeid in Nederland. Nulmeting*. Tilburg/Den Bosch: IVA Beleidsonderzoek en Advies/W.J.H. Mulier Instituut.
- Van der Zee, F. (2004). *Kennisverwerving in de empirische wetenschappen. De methodologie van wetenschappelijk onderzoek*. Available from www.moaweb.nl/kenniscentrum/digitaalwoordenboek/v/validiteit-1.
- Van Deursen, A.J.A.M., & Dijk, J.A.G.M. v. (2011). *Tendrapport Computer? En Internetgebruik 2011. Een Nederlands en Europees perspectief*. Enschede: Universiteit Twente.
- Van Dolen, W., De Ruyter, K., & Lemmink, J. (2004). An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. *Journal of Business Research*, 57, 437 – 444.
- Van Doorn, J. (2008). Alleen maar “business as usual”? de invloed van negatieve kritische incidenten op klanttevredenheid en retentie in businessmarkten. In A.E. Bronner et al (ed.), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek. Jaarboek van MarktOnderzoekAssociatie*. Haarlem: Spaar&Hout.
- Van Doorn, L., & Spierings, P. (2001). *Kwaliteitsborging en Samenwerken in de Civiele Bouw gezien vanuit een sociaal-wetenschappelijk perspectief (diss. KUB)*. Alblaserdam.
- Van Gaalen, I., Huisman, T., Van Bergen, N., Pijls, T., & Raanhuis, M. (2000). *Eindrapport samenhang opleidingen sport en bewegen in relatie behoefte arbeidsmarkt*. Den Bosch: CINOP.
- Van Gennip, N., Gijbels, D., Segers, M., & Tillema, H. (2010). Reactions to 360° feedback: the role of trust and trust-related variables. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 10(4), 362-379.
- Van Gennip, N., Tillema, H., & Segers, M. (2008). Peer assessment in teams. Vormen, effecten en condities. *Opleiding & Ontwikkeling*, (9), 19-22.
- Van Hal, T., & Lam, P. (2003). *Kwaliteit in zicht. Op weg naar een vorm van erkenning voor kwaliteitszorg in vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: Stichting Vrijwilligers Management.
- Van Heel, J. (2007). De fitnessbranche in ontwikkeling. *Fitness Update* (jan/febr), 30-31.
- Van Hoecke, J. (2000). *De ontwikkeling van IKGym. Een relevante toepassing van de principes van integrale kwaliteitszorg en servicemanagement binnen de (traditioneel) georganiseerde sport*. Thesis. Brussel: Publikatiefonds voor Lichamelijke Opvoeding.
- Van Hoecke, J. (2003a). *IK Gym: een nieuwe start. Presentatie Kaderweekend Gymnastiekfederatie Vlaanderen*. 8 oktober 2003 (download) from <http://www.vub.ac.be/ikgym/achterMoni-toring.html>
- Van Hoecke, J. (2007). Initiatieven voor kwaliteitsverbetering in de sportsector in België. In J. Lucassen, M. Van Bottenburg & J. Van Hoecke (eds.), *Sterker, Hoger, Sneller, Beter*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.

- Van Hoecke, J., & De Knop, P. (2003b, 23 november 2003). *Chronologie van een kwaliteitsidee*. Retrieved februari 24, 2004, from <http://www.vub.ac.be/ikgym/achterChronologie.html>.
- Van Hoecke, J., & De Knop, P. (2004). *IKSport*NL Monitoring 2002*2004*. Paper presented at the Totaalrapportage in opdracht van NOC*NSF 30 december 2004.
- Van Hoecke, J., De Knop, P., & Schoukens, H. (2009). A decade of quality and performance management in Flemish organised sport. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(3), 308-329.
- Van Hoecke, J., & De Knop, P. (1998). IKGym: a model for evaluating Flemish gymnastics clubs. *European Journal for Sport Management*, 5(2/3 september).
- Van Hoecke, J., & Schoukens, H. (2004). *DEXIA foot pass. Een integraal kwaliteitssysteem ter bevordering van de efficiëntie en de effectiviteit van de jeugdopleiding in Belgische voetbalclubs*. Retrieved juni 19, 2006, from www.dexiafootpass.be.
- Van IJzendoorn, E.J.A. (2003). *De kenmerken, bruikbaarheid en betrouwbaarheid van de 360 graden feedback methode*. Retrieved from www.360-feedback.nl/producten.asp.
- Van Ingen, E. (2009). *Let's Come Together and Unite. Studies of the Changing Character of Voluntary Association Participation*. Tilburg University, Tilburg.
- Van Kalmthout, J., & Jong, M. de (2010). *Verenigingsmonitor. Basis*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Van Kalmthout, J., Jong, M. de, & Lucassen, J. (2009). *Verenigingsmonitor 2008. De stand van zaken bij sportverenigingen*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Van Kalmthout, J., & Lucassen, J. (2008). *Verenigingsmonitor 2007. De stand van zaken bij sportverenigingen in het perspectief van modernisering*. Den Bosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Van Lin, R. (2011). *Een casestudie van een Competentie Assessment Programma voor leerkrachten in het Middelbaar Beroeps Onderwijs*. Unpublished Masterthesis Onderwijskundig ontwerp en advisering, Universiteit Utrecht Utrecht.
- Van Linge, R. (2006). *Innoveren in de gezondheidszorg: theorie, praktijk en onderzoek*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- Van Meurs, R.H. (2008). *De Odyssee van klassieke culturele vorming (KCV). De implementatie van KCV nader beschouwd*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Van Puffelen, F., Reijnen, J., & Velthuisen, J.W. (1988). *De macro-economische betekenis van sport*. Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek (SEO) der Universiteit van Amsterdam.
- Van Rossum, J. (2005). *Volhouden of afhaken: een longitudinaal onderzoek naar talent ontwikkeling in de sport met aandacht voor drop outs en toppers*. Amsterdam: Stichting Human Quality and Performance.
- Van Splunteren, P., Bosselaar, H., & Koster, A. (1998). *Werken aan vernieuwing. Handreikingen voor ontwikkeling en implementatie van vernieuwingen in de ouderzorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

- Van Teulingen, Y. (2007). *Rapportage monitor 1e en 2e tranche tijdelijke stimuleringsregeling Buurt, Onderwijs en Sport*. Utrecht: Berenschot BV.
- Van Wijk, K.P. (2007). *De Service Care Chain. De invloed van service en HRM op de realisering van vraaggerichte dienstverlening door zorgorganisaties*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Van Woerkom, M. (2003). *Critical Reflection at Work. Bridging individual and organisational learning*. Unpublished master, Universiteit Twente, Enschede.
- Van Yperen, N., & Baar, A.P. (2000). Betrouwbaarheid en rechtvaardigheid van de 360-graden feedback beoordelingsmethode. *M&O Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, (4), 39-52.
- Van Zoest, C. (2002). *Kwaliteitszorg voor non-profitorganisaties* (4e ed.). Soest: Uitgeverij H. Nelissen.
- Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2000). *Sport: cultuur in beweging. Een verkenning van cultuurtrends in de sport*. Brussel: Koning Boudewijn Stichting.
- Verhagen, S. (2005). *Zorglogica's uit balans. Het onbehagen in de thuiszorg nader verklaard*. PhD thesis. Utrecht: Verhagen/Uitgeverij de Graaff.
- Verhoeven, I., & Ham, M. (eds.) (2010). *Brave burgers gezocht. De grenzen van de activerende overheid*. Amsterdam: Van Gennep.
- Verkerke, B.T., & Bovens, H.F.M. (2000). *Betere samenhang tussen alle sportopleidingen. Naar één overzichtelijk speelveld voor de sportopleidingsinfrastructuur*. Amsterdam: Boer&Croon Procesmanagers.
- Verlinde, V.M.M., & Luijten, J.A.J. (2002). *Op weg naar excellentie: zingeving als sleutel tot resultaatgericht veranderen*. Tilburg University, Tilburg.
- Vermetten, Y., Daniëls, J., & Ruijs, L. (2004). *Inzet van Assessment: Waarom, wat, hoe, wanneer en door wie? Beslismodel voor een beargumenteerde keuze van assessmentvormen in onderwijs en opleiding*. Heerlen: Onderwijsstechnologisch expertisecentrum (OTEC) Open Universiteit Nederland.
- Vervoorn, A. (2001). *Sportieve competentieontwikkeling*. Leiden: Alijd Vervoorn SEC.
- Vervoorn, A. (2004). *Toetsplan behorend bij Kwalificatiestructuur Sport 2003*. Arnhem: NOC*NSF.
- Vervoorn, A. (2009). *Opleiding PVB beoordelaar in de sport. Materiaal voor deelnemers*. Arnhem: Academie voor Sportkader.
- Vervoorn, A. (2010, 16 nov 2011). *Visie op leren: "Is er een ideaal model?"*. Paper presented at the Competentiegericht leren: Lust of Last? Platform Kader Smal, Arnhem, Papendal.
- Vervoorn, A., Breemen, B., Krijnen, D., Voogt, N., & Loendersloot, V. (2008). *Toetsdocumenten Kwalificatiestructuur Sport*. Arnhem: Academie voor Sportkader.
- Vervoorn, A., & Hendriks, J. (1999). *Gekwalificeerd voor de sport. De NKSO en opleidingen in het secundair beroepsonderwijs*. Enschede: SLO.
- Vinkenburg, H.H. (1995). *Stimuleren tot perfectie. Kritieke factoren bij het verbeteren van dienstverlening*. Unpublished PhD. Groningen: Universiteit van Groningen.

- Vogelesang, H., & Hageman, T. (1997). *Service management: de sociale constructie van diensten* (2^e herz. dr. ed.). Baarn: Nelissen.
- Vos, S. (2012). *Triangle relationships in mass sport provision. Analysing similarities, differences and interorganisational relationships across civic, public and market sectors*. Unpublished PhD, KU Leuven, Leuven.
- Vos, S., Késenne, S., Breesch, D., Lagae, W., Van Hoecke, J., Vanreusel, B., et al. (2012). The value of human resources in non-public sports providers: the importance of volunteers in non-profit sports clubs versus professionals in for-profit fitness and health clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1-2), 3-25.
- Vriens, M., Roest, H.C.A., De Kort, G.L.M., & Verhallen, T. (1998). Meten van Kwaliteit van Dienstverlening en Strategische Marketing Planning. In A.E. Bronner (ed.), *Recente ontwikkelingen in het marktonderzoek. Jaarboek van de Nederlandse Vereniging voor Marktonderzoek en Informatiemanagement*. Haarlem: De Vrieseborch.
- Wakefield, K.L., & Blodgett, J.G. (1994). The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 66-76.
- Walsh, A.J., & Giulianotti, R. (2001). This sporting mammon: a normative critique of the commodification of sport. *Journal of the Philosophy of Sport*, 28(1).
- Wang, J., & Ramsey, J. (1998). The relationships of school type, coaching experience, gender and age to new coaches' challenges and barriers at the collegiate level. *Applied Research in Coaching and Athletics Annual*, 13, 1-22.
- Weggeman, M. (1997). *Organiseren met kennis*. Schiedam: Scriptum.
- Weide, P., & Vervoorn, A. (2003). *Stappenplan Proeve van Bekwaamheid in de Sport. handleiding ontwikkeld in opdracht van NOC*NSF*. Den Bosch: CINOP/NOC*NSF.
- Weis, M., et al. (1991). Developing competence and confidence in novice female coaches: II. Perceptions of ability and affective experiences following a season-long coaching internship. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 13, 336-363.
- Westerbeek, H., Hoyer, R., Smith, A., Stewart, B., & Nicholson, M. (2006). *Sportmanagement. Grondbeginselen en toepassingen*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Wetzels, M. (2001). *Service Marketing. An introduction*. Paper presented at the Ontwikkelen en evalueren van diensten. Brummen.
- Wiegers, T. (1986). *20 jaar sportkaderorganisaties in Nederland*. NFWS: Utrecht.
- Wijnalda, M. (2006). *Organizational Learning of Lerende Organisatie: een vergelijkende literatuurstudie*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Williams, C. (1998). Is the SERVQUAL-model an appropriate management tool for measuring service delivery quality in the UK keisure industry? *Managing Leisure*, 3(2), 98-110.
- Williams, C., & Buswell, J. (2003). *Service Quality in Leisure and Tourism*. Oxon/Cambridge: CABI Publishing.
- Windt, W. v.d., & Arnold, E. (2005). *Monitor BPV-plaatsen 2005. Onderzoek naar de beschikbaarheid van plaatsen in de GDW-sector*. Utrecht: Prismant.

- Woratscheck, H. (1998). Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht. *Sportwissenschaft*, 28(3-4), 344-357.
- WOS Werkgeversorganisatie in de Sport. (2011). *Sportverenigingen: winst door goed werkgeverschap*. Retrieved 8 augustus, 2011, from www.sportwerkgever.nl
- WRR Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Zaugg, A., & Jäggi, N. (2006). *Behavioural Consequences of Customer Loyalty on Complaining Behaviour*. Paper presented at the IADIS International Conference WWW/Internet 2006, Murcia.
- Zebregs, A. (1978). *Sport en 'de' politiek in Nederland*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Zeithaml, V., & Bitner, M.J. (1999). *Services Marketing. Integrating customer focus across the firm* (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., & Bitner, M.J. (2003). *Services Marketing. Integrating customer focus across the firm* (3th ed.). Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.
- Zhang, Z. (2001). *Implementation of total quality management: an empirical study of Chinese manufacturing firms*. Groningen: Universiteit Groningen.
- Zijdeveld, A.C. (1983). *De culturele factor. Een cultuursociologische wegwijzer*. Den Haag: VUGA.
- Zijdeveld, A.C. (2000). *The institutional imperative. The interface of institutions and networks*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Zintz, T. (2011). *Sport and Employment in Europe: Key Achievements and Challenges*. Paper presented at the EU Conference on Sport Statistics. Retrieved from http://ec.europa.eu/sport/library/sport-and_en.htm#C3_Educ_training.

Eindnoten

- i. Hoezeer de arbeidsmarkt in de sport ook in de breedte in beweging is, blijkt onder andere uit de vele nieuwsberichten die over de aanstelling van nieuwe trainers in de (lokale) media worden verspreid. Een search op Google begin maart 2012 met de trefwoorden 'nieuwe trainer voetbalvereniging' levert ruim 116.000 pagina's op en een search met 'nieuwe trainer vereniging' levert 89.000 pagina's die in het voorafgaande jaar werden geschreven.
- ii. Zie http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc44_en.htm.
- iii. De Nederlandse Federatie van Werkers in de Sport (NFWS) heeft in 2005 een opvolger gekregen in NLcoach.
- iv. We spreken hier van assessment in de zin van een formatieve beoordeling van de geschiktheid van een persoon voor een maatschappelijke taak of functie. In hoofdstuk 5 en 7 gaan we hier nog nader op in.
- v. Zie hoofdstuk 6 voor een nadere toelichting.
- vi. Zo werden in 2006 twee academische refereed journals in het leven geroepen: het *International Journal of Coaching Science* en het *International Journal of Sport Science & Coaching*.
- vii. We zullen de termen kwaliteiten, bekwaamheden en competenties als nauw verwante termen in deze studie naast elkaar gebruiken. In hoofdstuk 5 staan we nog stil bij de accentverschillen tussen deze termen.
- viii. Gebruikelijk is een dergelijke effectmeting uit te voeren via een experimenteel controlgroup design met een voor- en nameting (Randomized Controlgroup Trial). Deze aanpak is in deze situatie om een aantal redenen niet haalbaar gebleken. Deze studie bouwt voor een belangrijk deel voort op resultaten van verschillende opdrachtonderzoeken die door de auteur werden uitgevoerd. Bij dit onderzoek ontbrak de behoefte aan en financiële ruimte voor het uitvoeren van een effectmeting. Ook het bepalen van (duurzame) effecten op langere termijn (minimaal een jaar nadien) voor dit project was niet haalbaar. Overigens is al enkele jaren een discussie gaande over nut en noodzaak van deze vorm van experimenteel effectonderzoek van innovaties of interventies (Coalter 2007; Green & Glasgow 2006; Grimmer & Oostdijk 2006).
- ix. Assessment is het multidimensionaal beoordelen van de geschiktheid van een persoon voor een maatschappelijke taak of functie (Elshout-Mohr & Oostdam 2001).
- x. Met kwaliteitsverwachtingen doelen we op de opvattingen die bij belanghebbenden leven van de gewenste kwaliteit, niet op de klantverwachtingen waartegen een specifieke dienst beoordeeld zou worden (Robinson 2006).
- xi. Aanwijzingen hiervoor zijn onder meer te vinden bij Duijvesteyn (1998).
- xii. Inmiddels wordt het concept beleviseconomie in de sportsector uitgebreid gebruikt, zie bijvoorbeeld de beoordelingen van het belevisegehalte van grote sportevene-

- menten op SportKnowhowXL 'Pauline was here', <http://www.sportknowhowxl.nl/PaulineWasHere>.
- xiii. Wilenski, Mok (1974; Lucassen 1982). Aan dit proces zijn ook andere facetten te onderscheiden (betaling, contractvorming, vakvereniging (zie Lucassen 1987)), maar die zullen maar beperkt aan de orde komen in het onderzoek.
 - xiv. Recent is de in 2004 ingevoerde Kwalificatiestructuur Sport geëvalueerd en bijgesteld (Neeskens & Vervoorn 2011). Er wordt nu uitgegaan van twee basiskwalificaties voor trainer/coaches in de wedstrijdsporten en instructeurs. Deze tweedeling sluit aan bij het international gangbare onderscheid tussen 'performance oriented' en 'participation oriented' sportcoaches.
 - xv. Het weergegeven overzicht is het resultaat van eigen inventarisaties. Pas per 1.1.2012 is er een landelijk register beschikbaar van alle kwalificatiedossiers via de per die datum opgerichte stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) - zie www.s-bb.nl.
 - xvi. In hoofdstuk 7 wordt nader op de ontwikkeling van competentieprofielen ingegaan.
 - xvii. Daarbij moet bovendien worden aangetekend dat een deel van deze trainers alleen de zogenoemde Algemene Basisopleiding had voltooid, die niet als een eindkwalificatie werd beschouwd (Manders & Kropman 1979: 402).
 - xviii. "NLcoach wil op de eerste plaats een bijdrage leveren aan verantwoord sporten voor iedereen. Actiepunten daarbij zijn:
 - Iedere sporter heeft recht op begeleiding door een gecertificeerde coach. Dat zou vanaf 2016 gerealiseerd moeten zijn.
 - NLcoach heeft een plan ontwikkeld om de x-factor in de sport in te vullen: vaste opleidingscoaches voor verschillende leeftijdsgroepen, aangesteld door de overheid.
 - NLcoach wil de brede erkenning voor sportcoaches, hun inzet en hart voor hun werk bevorderen.
 - Deskundigheidsbevordering en kwaliteitsverhoging van de coaches in Nederland staan hoog in het vaandel.
 - NLcoach behartigt de belangen van coaches in Nederland en creëert randvoorwaarden, zoals verzekeringen en aansprakelijkheid."
 Uit: ISO 2008, het beleidsplan van NLcoach.
 - xix. Wat het ondervinden van fysiek seksueel grensoverschrijdend gedrag betreft blijkt dit in Nederland bij jongvolwassenen (tussen 15 en 24 jaar) aanzienlijk meer voor te komen per jaar (jongens 4%, meisjes 8%) dan bij oudere volwassenen (2%). In een paar procent van de voorkomende gevallen wordt een trainer/coach van een sportclub of leider/leidster van een vereniging genoemd als pleger hiervan. Overigens wordt dit door mannen meer gemeld dan door vrouwen (De Haas 2012).
 - xx. Differentiatie is een proces waarbij een aanvankelijk homogeen sociaal systeem wordt opgedeeld in subsystemen met elk hun eigen functie, karakter en samenstelling.

- xxi. Al in de eerste 'sportnota' van de rijksoverheid wordt deze vraag aan de orde gesteld (Ministerie van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen 1960b: 24-25).
- xxii. Aanvullend Voorzieningengebruik Onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau.
- xxiii. Uit gegevens van het periodieke tijdbestedingsonderzoek blijkt overigens ook een duidelijke toename van de sportbeoefening in ander verband tussen 1975 en 1995 met vijftien procent, en van de individueel beoefende sport met zes procent (Van den Heuvel 1998).
- xxiv. Binnen de voetbalsport gebeurde dit in 1954, voor de Olympische Spelen in 1981.
- xxv. In de jaren zeventig startten veel gemeenten een eigen aanbod aan 'sport voor allen'-activiteiten, onder meer in de vorm van sportinstuiven, in combinatie met Landelijke stimuleringsprogramma's SportREAL, Nederland in Beweging. Vanaf 1984 (Sport, zelfs IK doe het) worden vooral activiteiten voor specifieke doelgroepen aangeboden.
- xxvi. Er is voor gekozen om de sportsector ruim te definiëren. Dit betekent dat niet alleen trainers, sportinstructeurs, badmeesters, outdoormedewerkers en beleidsmedewerkers sport tot de sportsector worden gerekend, maar ook medewerkers van animatieteams, opbouwwerkers, docenten in het onderwijs (die lessen lichamelijke oefening geven) en sportinstructeurs binnen de krijgsmacht.
- xxvii. Tussen de uitkomsten van 2006 en 2008 zijn aanzienlijke verschillen, die te maken hebben met verschillen in de gehanteerde methodiek en een overschatting voor 2006 van het percentage sportgerelateerde functies en hun omvang in de sectoren onderwijs en toerisme/recreatie. In de figuur zijn daarom gecorrigeerde cijfers voor 2006 toegevoegd op basis van het in 2008 vastgestelde percentage sportgerelateerde fte's per segment.
- xxviii. Dat is een daling van 0,02 procent. De totale werkgelegenheid in Nederland liep in diezelfde periode terug van 6.832.00 tot 6.760.00 fte's; een afname met 1,05 procent (Horst & Peters 2011). Overigens zijn deze berekeningen gebaseerd op een relatief kleine steekproef in 2011 onder 414 sportwerkgevers, waardoor de genoemde aantallen veeleer een schatting zijn.
- xxix. EC 2007: "In het politieke debat over sport in Europa wordt vaak veel belang gehecht aan het zogenaamde Europese sportmodel. De Commissie vindt dat bepaalde waarden en tradities van de Europese sport moeten worden bevorderd. Gezien de verscheidenheid en de complexiteit van de Europese sportstructuren is zij echter van oordeel dat het onrealistisch is om te proberen een eenvormig model voor de organisatie van sport in Europa te definiëren.
Bovendien hebben economische en sociale ontwikkelingen die zich in de meeste lidstaten voordoen (toenemende commercialisering, in vraag stellen van overheidsuitgaven, stijging van het aantal deelnemers en stagnering van het aantal vrijwilligers) tot nieuwe uitdagingen voor de organisatie van sport in Europa geleid" (13).

- xxx. We gaan even voorbij aan het gegeven dat veel mensen tegenwoordig ook geheel op eigen houtje aan sportbeoefening doen zonder gebruik te maken van een aanbieder of begeleider. Ook de recente ontwikkeling van bewegingssporten die thuis kunnen worden gedaan met behulp van een computerprogramma (zoals de Wii) laten we buiten beschouwing.
- xxxi. Lovelock en Gummesson plaatsen daarom kanttekeningen bij de gangbare afbakening van diensten op basis van IHIB-kenmerken. Zij wijzen op verschillende interpretaties van de kenmerken en op het ontstaan van diensten, zoals elektronische services die bepaalde kenmerken vaak niet bezitten. "In pursuit of an ideal paradigm, we propose creation of a new one around the notion that marketing transactions that do not involve a transfer of ownership are distinctively different from those that do."
- xxxii. Dit zogenoemde disconfirmation paradigma, waarin het verschil tussen verwachtingen en ervaring centraal staat, sluit nauw aan bij het werk van Oliver (2010) over (klant)tevredenheid en heeft vooral in de VS grote aanhang.
- xxxiii. Perceived service quality strongly influences word of mouth communication and purchase intentions – Dominating factors: tangibles (zie ook Lentell 2000), reliability, assurance (Bloemer e.a. 1999). Belangrijke rol medewerkers wordt onderstreept door literatuur (Forman & Money; Schneider & Bowen).
- xxxiv. Het EVLN-model is breed en succesvol toegepast in onderzoek naar (gespannen, conflictueuze) werk- en privérelaties en als bouwsteen benut in het onlangs afgeronde NWO-programma sociale cohesie.
- xxxv. Deze analyse in samenwerking met Annet Tiessen-Raaphorst is grotendeels eerder gepubliceerd in de *Rapportage Sport 2006* (Lucassen & Tiessen-Raaphorst 2006).
- xxxvi. Een vroege uitgesproken voorstander hiervan was Jan van Gorsel, directeur sport van het Ministerie van WVC. Zijn pleidooi in 1983 voor een dienstverlenende sportvereniging werd mede ingegeven door zijn achtergrond als eigenaar van een sportschool.
- xxxvii. Op basis van data uit de uitgevoerde Sportersmonitor zijn overeenkomstige analyses mogelijk voor 2007 en 2008. In de rapportage van de Sportersmonitor 2007 is deze uitgevoerd (Van den Dool et al. 2008).
- xxxviii. Op basis van data uit de uitgevoerde Sportersmonitor zijn overeenkomstige analyses mogelijk voor 2006 en 2008. In de rapportage van de Sportersmonitor 2008 is deze analyse uitgevoerd (Van den Dool et al. 2009).
- xxxix. In het Nationale Sport Onderzoek 2005 zijn 2.204 respondenten ondervraagd over sport. Van deze 2.204 respondenten beoefenen 1.553 een sport, van wie 981 respondenten hun sport in een vereniging, een sportcentrum of een andere sportaccommodatie beoefenen (63%). De andere 651 respondenten sporten veelal ongeorganiseerd. Deze laatste groep is buiten de analyses gehouden.
- xl. De schaal voor tevredenheid was in de vragenlijst van het NSO een vijfpuntsschaal, voor de vergelijkbaarheid is het omgezet in een tienpuntsschaal.

- xli. De hier gesignaleerde verschillen in tevredenheid over aspecten van servicekwaliteit zijn op een overeenkomstige manier gemeten bij de Sportersmonitor 2005-2006 (Hoekman et al. 2007) en de Sportersmonitor 2008 (Van den Dool et al. 2009).
- xlii. Het betreft de 1.650 bij een vereniging of sportschool actieve sporters. Het onderzoek werd uitgevoerd bij een representatieve steekproef van 4.200 personen.
- xliii. In eerder onderzoek werd geconcludeerd dat sporters over het geheel genomen hoog scoren op loyaliteit in vergelijking met afnemers van andere typen dienstverlening (Duijvestein & Schipper 1998).
- xliv. Significat verschil bij bivariate toetsing en multivariate toetsing, gecorrigeerd voor sekse, leeftijd, sportfrequentie en stedelijkheid, uitgaande van een betrouwbaarheidsmarge van 95 procent.
- xlvi. De eerste aanzetten tot de ontwikkeling van deze kwalificatiestructuur dateren al van het begin van de jaren negentig. De noodzakelijk geachte afstemming van de vrijwilligersopleidingen met het beroepsonderwijs bleek een complexe en omvangrijke operatie. Dat deze nog steeds niet helemaal is voltooid blijkt uit het feit dat er momenteel nog steeds twee – weliswaar sterk verwante – kwalificatiesystemen worden gebruikt.
- xlvii. Gesproken werd met T. Joosten, Global Sport Communication/bondscoach Atletiek Unie; W. Kemps, technisch directeur van hockeyclub Den Bosch; en E. van Lith, directeur van Stand-by, een bureau voor tennistraining, advies en begeleiding.
- xlviii. Daarnaast speelde mee dat de NFWS slechts één van de partijen was die een stem had in de deskundigheidsbeoordeling, naast anderen zoals sportbonden en ministeries.
- xlix. Parallel aan het vooronderzoek liet de NFWS een stagiair de behoefte peilen aan een kwaliteitsinstrument bij lidorganisaties van de NFWS. De resultaten bevestigden die behoefte (Martijn van Roon CALO).
- De betrokken experts waren:

Frans Baggen	Shu Ken Ma Shi Karateschool Utrecht
Gijs van de Berg	Hogeschool Windesheim Zwolle
Albert Buisman	Universiteit Utrecht
Jes Hernandez	Nova College Haarlem, CIOS
Pierre Janse	VVON
Wilma van Kasbergen	NFWS
Paul De Knop	Universiteit Tilburg, Vrije Universiteit Brussel
Danny Meuken	NOC*NSF
Gertjan Martens	Dojo Suhari Amsterdam
Henk van de Wetering	KNVB
- I. Bij een vergelijking werden enkele opvallende algemene verschilpunten zichtbaar:
 - IKTrainer concentreert zich op niveaus 2, 3 en 4 van de KSS. Niveau 1 is wel meegenomen in de vergelijking op onderdelen, niveau 5 niet;

- De kerntaken van de KSS die betrekking hebben op coachen en afnemen van vaardigheidstoetsen zijn niet in overeenkomstige mate terug te vinden in IKTrainer (kerntaken 203, 303, 304, 403);
- Voor het kwaliteitscluster bereidheid/flexibiliteit zijn geen overeenkomstige eisen gevonden binnen de KSS.

(interne notitie Mulier Instituut 030328 Hoe verhouden zich kwaliteitsclusters van IKTrainer tot de ontwerp Kwalificatiestructuur Sport (KSS)?)

- li. We zouden hier kunnen spreken van een niet-aselecte beoordelingssteekproef. We constateerden in paragraaf 4.6 op basis van een grotere steekproef (n=981) al dat de verschillen tussen personen met een trainers-, bestuurders- en sporterspositie bij sportverenigingen in het toegekende belang aan kwaliteitsclusters gering bleken.
- lii. Verschillen zijn getoetst op significantie, uitgaande van een betrouwbaarheidsmarge van 95 procent.
- liii. Wanneer alle spelers een bepaald kwaliteitscluster het belangrijkste vinden krijgt deze een gemiddeld belang van 3 punten. Wanneer alle jeugdspelers een bepaald kwaliteitscluster onbelangrijk vinden, dan komt het gemiddeld belang uit op 0 punten.
- liv. In dit geval de ecologische validiteit, de mate waarin de onderzoeksresultaten uit de test overeenkomen met de alledaagse praktijk (Van der Zee 2004).
- lv. Het gekozen toetsprofiel en het niveau van de sporters waaraan men feitelijk les geeft zijn sterk aan elkaar gerelateerd. Beide vertonen een sterk significante samenhang (Cramers V 0,51).
- lvi. Er zijn in Nederland geen gedegen populatiegegevens voorhanden over de in de sport actieve trainers. Enige indicaties kunnen worden ontleend aan het AVO en het evaluatieonderzoek van de Kwalificatiestructuur Sport (Van der Heijden & Minkhorst 2012). Bij dat laatste onderzoek onder ruim 3.600 trainers van zestien sportbonden blijkt van de ongeveer 3.000 trainer/coaches – die niet tevens werkzaam zijn als leercoach/praktijkbegeleider – 53 procent als hoogste kwalificatie niveau 3 te bezitten, 23 procent een lager niveau en een even groot deel een hoger niveau. Van de respondenten in de databank IKTrainer heeft 53 procent een hogere kwalificatie (B-opleiding of hoger). Het betreft dus geen gemiddelde groep trainer/coaches, maar de relatief meer gevorderde trainer/coaches.
- lvii. Van der Bij c.s. (1993: 22) spreken dan van integrale kwaliteitszorg en rekenen daartoe “alle activiteiten en beslissingen die tot doel hebben het kwaliteitsniveau vast te stellen, te bereiken en te behouden, alsmede de daarvoor benodigde methoden en middelen”.
- lviii. Waarbij in dit geval geen relatie bedoeld is met de politieke stromingen van liberalisme en socialisme.
- lix. NEN (vh. Nederlands Normalisatie Instituut) houdt zich bezig met het opstellen van nationale, Europese en internationale normen. Opgericht in 1916 door de Nederlandse Maatschappij voor Nijverheid en Handel en het Koninklijk Instituut van Ingenieurs,

- is het bedrijf uitgegroeid tot een organisatie met ruim 1.400 normcommissies. Zie: www.nen.nl.
- lx. Zie ook het Special Issue 'Service Quality' van het *European Journal for Sport Management* (1998, september).
 - lxi. Bij deze internationale oriëntatie is de volgende werkwijze gevolgd: in overleg met de KNVB is een enquête uitgezet onder leden van het JIRA-panel van de UEFA (respons uit Noorwegen, Tsjechië, Duitsland, Zwitserland, België). Daarnaast heeft bronnenonderzoek plaatsgevonden, aangevuld met enkele interviews naar de toepassing van licentie- en certificeringsregelingen in Frankrijk, Groot-Brittannië, Canada, Australië, België en Duitsland. Er is bronnenonderzoek gedaan naar de toepassing van licentie- en certificeringsregelingen bij andere takken van sport in Nederland, in het bijzonder atletiek, gymnastiek en schieten, en naar de toepassing van licentie- en certificeringsregelingen bij beroepsgroepen buiten de sport.
 - lxii. Bij de inventarisatie werden op internet en via telefonische en schriftelijke enquête- ring gegevens verkregen over de organisatie van trainersopleidingen en trainersin- stituten in elf landen (Australië, België, Canada, Denemarken, Frankrijk, Duitsland, Ierland, Noorwegen, Zweden, Verenigd Koninkrijk en VS) en het werk van drie inter- nationale organisaties: International Council for Coach Education (ICCE), European Network of Sport Science, Education and Employment (ENSSEE) and the European Observatoire of Sport Employment (EOSE).
 - lxiii. Informatie ontleend aan gesprek met dr. C. Leijten van het CITO Arnhem, d.d. 2 okto- ber 2006.
 - lxiv. Zie 10 Jahre Qualitätssiegel SPORT PRO GESUNDHEIT op www.sportprogesundheit.de.
 - lxv. Zie <http://www.rheinahr-campus.de/kennzahlen/>.
 - lxvi. In 2003 is een herziene versie van IKGym op de markt gekomen, waarmee de clubs al meer voorafgaand aan de auditsessie tot beeldvorming kunnen komen. In de nieuwe computerversie kunnen ze zelfstandig al veel gegevens invullen en deze samen met verbetervoorstellen volgens een gestandaardiseerd draaiboek bespreken met een IKGym-auditor. De kwaliteitsverbetering wordt zo sneller ingezet.
 - lxvii. Voor ieder van de genoemde onderdelen moet de club een bepaald percentage van de maximaal haalbare score halen om het label te verkrijgen.
 - lxviii. <http://www.questnbs.org/how-does-quest-work>.
 - lxix. Local Government Improvement and Development is een onderdeel van de Local Government Association, zie <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=8722757>.
 - lxx. Zo stellen veel gemeenten in Nederland eisen aan de begeleiders die in sportzalen werkzaam zijn, omdat de beoefende sport, zoals het turnen, soms met flinke risico's gepaard gaat. Door een arrest van de Hoge Raad – het zogenoemde Emmense turn- arrest – is de verantwoordelijkheid van de aanbiedende organisatie om bekwaam- heidseisen aan de begeleiding te stellen ook juridisch bekrachtigd (Hoge Raad 1995).

- lxxi. Ik beperk me hier tot het amateurvoetbal. Voor het betaald voetbal heeft de KNVB ook een aantal kwaliteitsinitiatieven genomen, onder meer de invoering van clubaudits en certificering (KNVB 2003).
- lxxii. Het door ADV Market Onderzoek in 2010 in opdracht van de KNVB uitgevoerde onderzoek is een replicatie van het onderzoek in 2007 uitgevoerd door Hoekman & Lucassen. Vragenlijst en dataset zijn op verzoek van de KNVB aan ADV beschikbaar gesteld. Alle veldvoetbalclubs werden voor dit onderzoek benaderd. De respons was in 2007 16 procent (n=435) en in 2010 18 procent (n=475). Wat de vertegenwoordiging van afdelingen en speelniveaus betreft werden de steekproeven voldoende representatief geacht.
- lxxiii. UEFA Pro (betaald voetbal), UEFA A/Youth, UEFA B/Youth, UEFA Grassroots of een daarmee gelijkgestelde KNVB-licentie.
- lxxiv. Argyris & Schön gebruiken hier de metafoor van de thermostaat: zakt de temperatuur in de koelkast onder de ingestelde waarde, dan slaat die aan (single-loop). Wanneer desondanks de bewaarde waren niet koel genoeg blijven, kan de streefwaarde worden bijgesteld door de thermostaat aan te passen (double-loop).
- lxxv. De genoemde drie vormen van leerprocessen binnen lerende organisaties worden door Swieringa & Wierdsma net weer iets anders benoemd als enkelslag, dubbelslag en drieslag leren (Swieringa & Wierdsma 1990). Bij enkelslag leren gaat het om het veranderen van regels, waarbij de achterliggende inzichten (theorieën, veronderstellingen) nauwelijks ter discussie staan. Bij dubbelslag leren zijn ook de achterliggende inzichten aan de orde. Drieslag leren onderscheidt zich van de vorige vormen doordat essentiële principes waarop organisatie gebaseerd is ter discussie staan: de identiteit, de 'business it wants to be in'.
- lxxvi. In latere publicaties maakt Nonaka duidelijk dat socialisatie en internalisatie vooral individueel van karakter zijn en externalisatie en combinatie gepaard gaan met interactie in groepsverband (zie Nonaka & Konna 1998). Overigens wijst De Haan (2006: 135) op de vergelijkbaarheid van de leercyclus van Nonaka c.s. met die van Kolb die in paragraaf 6.5.2 ter sprake komt (De Haan 2006).
- lxxvii. Het streven naar permanente educatie komt halverwege de jaren zestig op in UNESCO-verband, waarbij met name de secretaris van de commissie voor volks- en volwasseneducatie Paul Lengrand als voorvechter optreedt. De enorme internationale verschillen in opleidingsniveau en onderwijssysteem vormen een achtergrond van het idee. Begin jaren zeventig krijgt de discussie over het belang van na- en buitenschools leren nieuwe impulsen door Illich's provocerende boek over het gesloten karakter van het onderwijs (Ontscholing van de maatschappij, 1970).
- lxxviii. De omschrijving van Coombs & Ahmed (1974: 8) wordt als basis gebruikt in Cushion c.s. 2010. Coombs & Ahmed omschrijven leren in informele situaties als "the lifelong process by which every person acquires and accumulates knowledge, skills, attitudes and insights from daily experiences and exposure to the environment", in non-for-

- mele situaties als “any organised, systematic, educational activity carried on outside the framework of the formal system to provide select types of learning to particular subgroups in the population” en in formele situaties als een activiteit “institutionalised, chronologically graded and hierarchically structured educational system”. Coombs, P.H. & Ahmed, M. (1974) *Attacking rural poverty: how nonformal education can help*. Baltimore, John Hopkins University Press.
- lxxix. In het literatuuronderzoek zijn bestaande (onderzoeks)publicaties over leren van coaches systematisch verzameld, geselecteerd en geanalyseerd. De rapportage is gebaseerd op een selectie van ruim 75 wetenschappelijke studies.
- lxxx. Idem.
- lxxxi. Canberra Institute of Technology's Flexible Learning Solutions Group 2004.
- lxxxii. Zoals eerder in paragraaf 5.4 opgemerkt vormen de invullers geen representatieve afspiegeling van de in Nederland actieve trainers.
- lxxxiii. We beschouwen deze als een conveniencesteekproef, waarbij het aannemelijk is dat juist de meer op professioneel leren gerichte ‘voorhoede’ van de trainers met IKTrainer heeft willen kennismaken.
- lxxxiv. Samenhangen zijn getoetst met χ^2 toets, $\alpha < 0,05$ tweezijdig, Scheffé.
- lxxxv. NOC*NSF omschrijft een competentie in navolging van Vervoorn (2001) als: “Een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden, attitude en persoonlijke eigenschappen van een individu, dat in een bepaalde context leidt tot succesvol presteren” (Van Bergen c.s. 2003).
- lxxxvi. Zie voor een uitgebreide beschrijving van de ontwikkeling van sportopleidingen Van den Berg c.s. 1980, Lucassen 1982 en De Heer 2000.
- lxxxvii. Het was niet eenvoudig om deze gegevens over aantallen opgeleiden te verzamelen en vergelijken. Zo registreerden de opeenvolgende Ministeries van CRM, WVC en VWS als prestatiegegevens van 1960 tot 1973 aantallen cursussen, deelnemers en geslaagden, van 1980-1989 aantallen cursussen en kosten per cursus, van 1990-2002 aantal lesuren en kosten per lesuur en na 2002 niets.
- lxxxviii. Informatie ontleend aan opleidingenKNVBacademie/voetbal.nl/amateurvoetbaltrainers dd. 21.08.2011.
- lxxxix. Een vijfde CIOS werd in 1988 in Goes geopend.
- xc. Volgens recente cijfers van NOC*NSF zijn in 2011 en 2012 zo’n 10.000 diploma’s voor bondsopleidingen afgegeven (Van der Heijden & Minkhorst 2012).
- xc. <http://www.fontys.nl/facilitairbedrijf/onderwijs/competentiegericht.leren.58697.htm>.
- xcii. (Harink 2004); IKTrainer kan gebruikt worden bij het hierin beschreven zogenaamde portfolio-assessment, meer specifiek de quickscan en nadere bevraging op kerntaken.
- xciii. WOS Actueel 2003 jaargang 9, nummer 14 en 2004 jaargang 10, nummer 12.
- xciv. (Europese Commissie 2004).

- xcv. Het opnieuw vaststellen van de kernkwaliteiten van een organisatie door middel van een missie- en visietraject kwam in de jaren negentig ook bij (landelijke) sportorganisaties in zwang.
- xcvi. Er is overigens ook kritiek op het gebruik van competentie management, die Van Beirendonck in zijn publicatie uitgebreid bespreekt (2010: 21 e.v.).
- xcvii. To assess: vaststellen. Assessment: beoordeling van de geschiktheid van een sollicitant of werknemer voor de vervulling van een functie. 360 graden feedback is één van de toegepaste methoden.
- xcviii. TFC 2005.
- xcix. Van IJzendoorn 2003.
- c. Schouten & Nelissen Groep 2006.
- ci. Van Beirendonck gaat uitgebreid in op de wenselijke inrichting van deze oriënteringscentra (2010: 132). Voor deze studie is dit niet direct relevant.
- cii. De internationale literatuurstudie werd onder leiding van de auteur uitgevoerd door Bart Fortuin, als stage vanuit zijn studie sociologie aan de Universiteit Utrecht (Fortuin 2005a).
- ciii. In deze bibliografie trachtte Gilbert (2002) alle wetenschappelijke artikelen die waren verschenen op het gebied van coaching science bij elkaar te brengen. Hiervoor bestudeerde hij meer dan 1.100 artikelen. Deze artikelen werden gescreend en uiteindelijk bleken 611 artikelen aan de criteria te voldoen. De focus bij ons literatuuronderzoek lag vooral op de effectiviteit (categorie Behavior) van trainers, maar er zijn ook artikelen bekeken uit de categorie Opinions (Cognition), Career Barriers, Career Termination Development en Career Opportunities (allen Development).
- civ. SIRC Sport Research is a not-for-profit organization based in Ottawa Canada. Founded in 1973 as a resource for coaches, athletes, sports medicine professionals and sporting organizations, SIRC is a leading source for academic and medical sport research (www.sirc.ca/about/index.cfm).
- cv. www.emerald-library.com.
- cvi. Bij het selecteren van artikelen en boeken was beschikbaarheid een doorslaggevend criterium. In totaal zijn 34 artikelen bekeken, waarvan er twintig bruikbaar waren voor ons literatuuronderzoek. Binnen een oogst van 24 werden vier relevante boeken gevonden, waaraan later werd toegevoegd *Coaching Concepts. A framework for coaches's behaviour* van John Lyle (2002). Daarnaast zijn twee zelfevaluatie-toetsen bekeken: Special Olympics. Coaching Guide - Principles of coaching en Coaches Association of British Columbia - Coach Self Evaluation Tool.
- cvi. Burke & Peterson 1995; Fasting & Pfister 2000; Figone 1999; Gilbert 2002a; Goss et al. 2003; Gould 1999; Grisaffe et al. 2003; Groney & Ness 2000; Hardin 1999, 2000; Lefebvre en Cunningham 1977; Lyle 2002a; Medwechuk & Crossman 1994; Nathanson 1979; Packer & Lazenby 1998; Sage 1989; Schuh 1984; Silvestri 1991; Solomon 1996; Special Olympics 2005; Wang & Ramsey 1998; Weis 1991.

- cvi. Van deze vergelijking is een uitvoerig overzicht gemaakt (Fortuin 2005), dat om redenen van beknoptheid niet in deze studie is opgenomen.
- cix. Een voorbeeld hiervan is de vraag uit Coaches Association of British Columbia (CABC) Community/Grassroots Coach Evaluation Tool: "When working with assistant coaches, the coach ensures their capabilities include the duties/tasks assigned".
- cx. De alliance heeft internationaal navolging gekregen, onder andere in Schotland, België en ons land. De Nederlandse pendant is de Stichting Positief Coachen, zie www.positiefcoachen.nl.
- cxi. Voor de gedragsdimensies dominance, influence, steadiness en compliance (DISC), gebaseerd op psychologische studies van W.M. Marston, is door de Amerikaanse psycholoog John Geier een set psychologische vragenlijsten ontwikkeld (Pugsley 2002).
- cxii. De begeleidingsgroep bestond uit de volgende personen: Wilma van Kasbergen (NFWS, NLcoach); Danny Meuken (NOC*NSF); Alijd Vervoorn (SEC); Tijs Pijls (CINOP); Martijn Smits (OVDB); Ben Blikman (Hanzehogeschool Groningen); en Bart van Breemen (KNWV). De in de proeftuinen actieve bonden vormden een werkgroep bestaande uit: Benny van den Broek (JBN); Nico Romeijn (KNVB); Daan Krijnen (Nevobo); Monique Zweers (KNZB); en Vanessa Loendersloot (NOC*NSF).
- cxiii. Alijd Vervoorn en Martijn Smit (medewerker kwalificatiedossiers OVDB/Calibris).
- cxiv. De Stichting Digitale Universiteit, een in 2001 gevormd samenwerkingsverband van tien Nederlandse hogescholen en universiteiten, richtte zich op het realiseren van onderwijsvernieuwing en het toepassen van ICT bij de participerende instellingen, met als focus de transformatie van opleidingen. De activiteiten van de stichting werden na 2006 voortgezet door de stichting SURF.
- cxv. Ten slotte werd door middel van factoranalyse van de data uit de in paragraaf 5.5 beschreven databank van invullers nagegaan welke items het sterkst zijn gerelateerd aan de totaalscore bij het competentieniveau van de trainer. Voor het bepalen van het competentieniveau van iedere trainer zijn formele functieaspecten gebruikt die ook in de kwalificatiestructuur worden genoemd, zoals het al dan niet vervullen van een coördinerende/assisterende rol, type trainingsgroep, niveau sportbeoefening.
- cxvi. Voor onderwijs, gezondheidszorg en andere sectoren zijn in dit kader zogenoemde maatschappelijke innovatieagenda's opgesteld.
- cxvii. Tidd et al. (2005) spreken van zoeken, selecteren, implementeren en leren als universele fasen of routines in innovatieprocessen.
- cxviii. ELO: elektronische leeromgeving.
- cxix. Mondelinge informatie NLcoach 2011 en NOC*NSF 2011.
- cxx. In zekere zin komt deze spanning zelfs tot uiting in de wetgeving, waar educatie (accent op ontplooiing) en beroepsonderwijs (accent op beroepsscholing) worden onderscheiden.
- cxxi. Een methodiek voor beoordeling van de kwaliteit van sportevenementen voor verschillende belangengroepen.

- cxxii. Teamqual is een op het SERVQUAL-model gebaseerd instrument voor de toeschouwers bij professionele teamsporten.
- cxxiii. QUESQ is een op het SERVQUAL-model gebaseerde methode die kan worden toegepast bij de dienstverlening aan sporters in sportcentra.

Overzicht van factoren van invloed op succesvolle implementatie (Fleuren et al. 2002)

Bijlage I

Factoren gegroepeerd naar aanverwante factoren en naar de fase van implementatie

Factoren met betrekking tot de organisatie	
<i>Organisatiestructuur*</i>	<i>Noodzakelijke voorzieningen</i>
1. Plaats besluitvorming (a)	7. Capaciteit/bezettingsgraad (a, i, b)
4. Besluitvormingsstructuur (a)	6. Personeelsverloop (a, i, b)
15. Formele bekrachtiging (a, b)	11. Expertise op afdeling- c.q. organisatieniveau (a, i, b)
3. Grootte organisatie (a, i, b)	13. Logistieke procedure (a, i, b)
5. Structuur (functioneel/output)/kanteling van zorg (i, b)	
<i>Samenwerking</i>	<i>Overig</i>
2. Afdeling/organisatie is gericht op samenwerking (a)	3a. Aantal mensen dat gaat werken met vernieuwing (a, i, b)
19. Samenwerking tussen afdelingen (a)	

Factoren met betrekking tot de (sociaal-politieke) omgeving	
<i>Compliance cliënt</i>	<i>Overig</i>
21. Cliënt bereid mee te werken (i, b)	12. Regels en wetten (a, i, b)
22. Cliënt op de hoogte (i, b)	
23. Cliënt twijfelt aan deskundigheid arts (i, b)	
24. Extra kosten cliënt vernieuwing (i, b)	
25. Extra belasting cliënt (i, b)	

Factoren met betrekking tot de gebruiker	
<i>Verwachte/ervaren support</i>	<i>Verwachte t.a.v. gedrag</i>
27. Steun collega's (a,i,b)	34. Verwachte medewerking cliënt (a)
28. Steun andere zorgverleners (a,i,b)	35. Verwachte tevredenheid cliënt (a)
29. Steun direct leidinggevend (a,i,b)	
30. Steun hoger management (a,i,b)	
36. Waargenomen gedrag collega's (a,i,b)	
<i>Aanwezigheid noodzakelijke eigenschappen</i>	<i>Overig</i>
31. Vaardigheden gebruiker (a,i,b)	39. Overbelasting zorgverlener (a,i,b)
32. Kennis gebruiker (i,b)	40. Overeenkomst in doelen (a,i,b)
33. Ownership (a,i,b)	41. Ethische problemen bij zorgverlener (a)
38. Aansluiting bij taakopvatting (a,i,b)	
42. Eigen-effectiviteit verwachting (a,i,b)	

Factoren met betrekking tot de vernieuwing	
43. Helderheid richtlijnen (a, i, b)	48. Aantrekkelijkheid vernieuwing 9a)
44. Congruentie bestaande werkwijze (a, i, b)	49. Meerwaarde voor cliënt (i, b)
45. Aanpassing eigen situatie (a, i, b)	51. Kans nadelige gevolgen (i, b)
46. Relatief voordeel gebruiker (a, i, b)	20. Mate van vóórkomen handeling (i, b)
47. Zichtbaarheid uitkomsten (i, b)	

Factoren met betrekking tot de randvoorwaarden	
Noodzakelijke faciliteiten	Overig
8. Hoeveelheid geld (a, i, b)	16. Coördinator/projectgroep (i, b)
14. Extra financiële vergoeding (a, i, b)	17. Gebruikers betrokken (a)
9. Materiële voorzieningen (i, b)	18. Aanwezigheid opinieleider (a, i)
10. Administratieve ondersteuning (i, b)	
37. Beschikbare tijd (a, i, b)	

* Fase waarin factor met name speelt:

a: adoptie

i: implementatie

b: behoud/ institutionalisatie

SERVQUAL model

(Parasuraman et al. 1988)

Bijlage II

De 22 items van de SERVQUAL-vragenlijst in de vertaling van Lemmink 1992*

Dimensie	Vraagitems
Tastbare zaken:	<ol style="list-style-type: none"> 1. De technische uitrusting van ... voldoet aan de modernste eisen. 2. De kantoren/ruimten van ... zijn aansprekelijk uitgevoerd. 3. Het personeel van ... is netjes en verzorgd gekleed. 4. De uitvoering van de hulpmiddelen rand de dienst van ... zijn aantrekkelijk.
Betrouwbaarheid:	<ol style="list-style-type: none"> 5. De belofte om een dienst binnen een bepaalde periode te verlenen wordt door ... gestand gedaan. 6. Klachten of problemen worden door ... met gemeende belangstelling opgelost. 7. levert de service in een keer goed. - 8. De dienst wordt door ... op het afgesproken tijdstip uitgevoerd. 9. ... staat op een foutvrije administratie! order-registratie.
Responsiviteit:	<ol style="list-style-type: none"> 10. (-) Men kan van ... niet verwachten dat klanten precies worden geïnformeerd over het tijdstip waarop de dienst is uitgevoerd. 11. (-) Het is niet realistisch om directe dienstverlening van ... te verwachten. 12. (-) het personeel van ... is niet permanent bereid klanten te helpen. 13. (-) het is acceptabel dat personeel van ... te druk bezig is om klanten direct te helpen.
Zorgzaamheid:	<ol style="list-style-type: none"> 14. Het optreden van personeel van ... doordringt klanten ervan vertrouwen te hebben in de dienst. 15. Klanten voelen zich tijdens het contact met personeel van ... zeker van hun zaak. 16. Personeel van ... is voortdurend vriendelijk en hoffelijk. 17. Personeel van ... heeft de kennis om vragen van klanten te beantwoorden.
Inleven klant:	<ol style="list-style-type: none"> 18. (-) Van personeel van ... kan men niet verwachten dat aan elke klant individueel aandacht wordt besteed. 19. (-) Van personeel van ... kan niet verwacht worden dat persoonlijke aandacht aan iedere klant wordt gegeven. 20. (-) het is onrealistisch van personeel van ... te verwachten dat zij de specifieke behoeften van de klanten kennen. 21. (-) Het is niet realistisch te verwachten dat personeel van ... alleen het belang van de klant in ogenschouw neemt. 22. (-) Men kan van ... niet verwachten dat de openingstijden voor alle klanten geschikt zijn.

* eigen vertaling Lemmink, gebaseerd op Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). De verwachtingsvraag (vul in: 'een excellente onderneming') heeft telkens betrekking op de excellente onderneming in de branche, de waarnemingsvraag (vul in: 'onderneming X') heeft betrekking op de betreffende onderneming.
 (-) Deze vraag is gesteld in negatieve bewoordingen.

Vragenlijst IKTrainer - Kwaliteitsassessment voor sportleiders

Bijlage III

Nr	Taak-cluster	sub cat*	Vraagtekst	vraag type**
1	Trainings voor-bereiding		Ik bereid mijn training voor.	3
2	1	A	Aan het begin van het seizoen bespreek ik met de sporters hun verwachtingen, motieven en persoonlijke doelstellingen.	2
3	1	A	Houdt u bij uw trainingsvoorbereiding rekening met de motieven, verwachtingen, doelstellingen van de sporters?	2
4	1	B	Ik bepaal aan het begin van het seizoen de sportieve uitgangspositie van de sporters. <i>Sportieve uitgangspositie: leeftijd, sportverleden, conditie, sportieve vaardigheden...</i>	2
5	1	C	Het sportverleden van een sporter speelt een rol in de opzet van mijn training.	2
6	1	C	Is de indeling van uw training afgestemd op de fysieke situatie van de sporters?	3
7	1	C	Nieuwe vaardigheden/technieken en trainingsvormen waar mijn sporters mee aan de slag gaan, sluiten goed aan bij wat ze al kunnen gedaan hebben.	3
8	1	D	Stelt u trainingsdoelen op voor de langere termijn (bijv. seizoen, periode)?	3
9	1	D	Bepaalt u voor elke training trainingsdoelen?	3
10	1	E	Ik bepaal voorafgaand aan de training welke oefenvormen/methoden ik ga gebruiken.	3
11	1	E	Houdt u bij het bepalen van de trainingsmethoden rekening met factoren die van invloed zijn op de prestatie tijdens wedstrijden en/of toetsen? (zodat sporters maximaal kunnen presteren tijdens wedstrijden of toetsen)	3
12	1	F	Ik bedenk tijdens de training wat ik ga doen.	3
13	1	F	Ik ben in staat om oefenvormen aan te passen tijdens de training. (bijv. als je ziet dat een oefening niet loopt, te gemakkelijk is of het doel voorbij schiet)	2
14	1	G	Ik zorg ervoor/regel dat voor aanvang van de training de juiste materialen aanwezig zijn. <i>(dit hoeft niet te betekenen dat je ze ook zelf klaar moet zetten)</i>	3
15	1	G	Ik houd in de gaten dat de sporters hun training(stijd) optimaal kunnen benutten door op tijd aanwezig te zijn, de aanwezigheid van voldoende materiaal, trainers en begeleiders van tevoren te instrueren etc.	2
16	Training/les geven	A	Ik beheers verschillende manieren/methoden om een techniek goed aan te leren.	2
17	2	A	Ik beheers verschillende manieren om tactiek goed aan te leren.	2
18	2	A	Ik zorg ervoor dat er tijdens de training iemand aanwezig is die de vaardigheden correct voor kan doen. (dit kunt uzelf zijn of iemand anders)	3
19	2	A	Ik besteed in mijn training aandacht aan de spelregels.	4
20	2	A	Wendbaarheid, lenigheid, evenwicht en coördinatie komen in mijn trainingen aan de orde.	4

Nr	Taak-cluster	sub cat*	Vraagtekst	vraag type**
21	2	A	Snelheid, kracht en explosiviteit maken standaard deel uit van de trainingsopbouw.	4
22	2	B	Ik ben in staat om op verschillende beoefeningniveau's trainingsactiviteiten aan te bieden. <i>Verschillende beoefeningniveaus qua techniek (beginners, gevorderden, selectiesporters), speelsterkte, niveau of qua leeftijd (jeugd, volwassenen, ouderen)</i>	5
23	2	C	Acht u zichzelf in staat om tijdens de training de intensiteit (tempo, complexiteit, tijdsdruk, weerstand, inhoud,) te verhogen of te verlagen als dat noodzakelijk is?	5
24	2	C	Ik werk in mijn trainingen bewust toe naar bepaalde belangrijke (piek) momenten in het seizoen.	4
25	2	D	Om één bepaalde vaardigheid (techniek, tactiek, conditie ...) te trainen gebruik ik afwisselende oefen-/trainingsvormen, oefeningen in mijn trainingen.	3
26	2	D	Ik zorg ervoor dat er in mijn trainingen ruimte is voor verschillende manieren van trainen/werkvormen (technische oefenvormen, spelvormen, tactische oefenvormen, conditionele oefenvormen.....)	3
27	2	E	Ik stem mijn taalgebruik/intonatie af op het gedrag van de sporters.	3
28	2	E	Ik instrueer elke sporter individueel in de technische vaardigheden van de sport.	3
29	2	E	Ik doseer mijn aanwijzingen voor de sporters bewust.	3
30	2	E	Ik heb alle aandacht als ik aan het woord ben.	3
31	2	F	In één training komen tactiek /techniek en spel aan de orde.	4
32	2	F	In mijn trainingsaanbod/trainingsopbouw combineer ik bewust verschillende soorten vaardigheden (techniek, tactiek, conditie, spelinzicht, lopen, kracht, concentratie, ...).	3
33	2	G	Er is de mogelijkheid voor eigen inbreng van de sporters ten aanzien van mijn training.	3
34	2	G	Ik probeer aan sporters te laten zien dat ik enthousiast ben en nieuwsgierig naar hun vorderingen.	3
35	2	H	Ik let er op dat de sporters trainen naar hun eigen mogelijkheden. <i>Eigen mogelijkheden: wat binnen de mogelijkheden van de sporters ligt qua leeftijd, niveau, belevingswereld en motivatie.</i>	3
36	2	H	Om tegemoet te komen aan verschillende stijlen van leren/trainen van de sporters gebruik ik in een training afwisselende oefenvormen.	3
37	2	I	Ik besteed bewust aandacht aan spelplezier tijdens de trainingsactiviteiten.	3
38	2	I	In mijn trainingen is er een balans tussen de aandacht voor het verbeterproces van de sporter en het gericht zijn op de uiteindelijke prestaties van de sporter.	3
39	2	J	Ik besteed als trainer aandacht aan (sociaal-emotionele) vaardigheden als omgaan met stress en spanning, plezier in het sporten, leven naast de sport, omgaan met collega-sporters.	3
40	2	J	Als trainer heb ik individuele, persoonlijke gesprekken met de sporters.	3

Nr	Taak-cluster	sub cat*	Vraagtekst	vraag type**
41	2	J	Ik houd een teambespreking. <i>Een team bestaat uit minimaal 2 personen.</i>	11
42	2	K	Past u bewust uw taalgebruik aan bij het instrueren van verschillende sporters? <i>Ander taalgebruik op basis van leeftijd (jeugd/volwassenen), doelstelling van de sporter (recreatief/prestatief), culturele achtergrond van de sporter (autochtoon/allochtoon), ervaring etc.</i>	3
43	2	K	Bij het instrueren van de verschillende sporters (naar leeftijd, niveau, achtergrond..) gebruik ik ook verschillende (andere) voorbeelden/metaforen.	3
44	2	K	Ik probeer elke individuele sporter persoonlijke aanwijzingen te geven.	3
45	2	L	Tijdens de training vergeet ik wel eens het gedrag van de sporters te belonen.	3
46	2	M	Ik beloon sporters voor hun inbreng/inzet tijdens de training.	3
47	2	M	Ik laat mijn waardering blijken als een sporter een goede prestatie heeft geleverd.	3
48	2	M	Ik spreek met de sporters over hun (gebrek aan) motivatie.	6
49	2	N	Ik laat sporters zelfstandig werken (alleen of in groepen), waarbij ik dingen overlaat aan hun eigen verantwoordelijkheid.	3
50	2	N	Ik stimuleer dat sporters van elkaar leren en dat ze zichzelf, en elkaar, controleren en beoordelen.	3
51	2	O	Bij het constateren van fouten geef ik direct aan welke opties beter zijn of hoe het wel moet/kan.	3
52	2	O	Ik begin altijd met te vermelden wat er goed ging in een oefening.	3
53	2	P	Ik houd het persoonlijke welzijn (school, werk, privé, vrijetijd) van de sporters in de gaten.	2
54	2	P	Ik spreek met sporters over hun hobby's, interesses en andere bezigheden buiten het sporten.	6
55	2	Q	Gaat u gemakkelijk om met emotionele uitingen van uw sporters?	2
56	2	Q	Komt het voor dat u moet constateren dat u signalen vanuit de sporters hebt gemist?	3
57	2	R	Ik stimuleer in mijn trainingen de interactie tussen sporters en het onderling coachen.	3
58	2	R	Ik voel me verantwoordelijk voor de onderlinge verhoudingen tussen sporters van mijn trainingsgroep.	2
59	2	S	Ik gebruik oefenvormen waarbij sporters moeten samenwerken en elkaar helpen.	4
60	2	T	Ik kan conflicten/verschillen van mening tussen sporters in de trainingsgroep goed hanteren.	5
61	2	U	Ik voel me verantwoordelijk voor het gedrag van mijn sporters voor, tijdens en na een training en/of wedstrijd.	2
62	2	U	Ik spreek met de sporters over het gewenste gedrag in de trainingsgroep.	6
63	2	U	Bestraft u ongewenst gedrag van sporters in de trainingsgroep?	6

Nr	Taak-cluster	sub cat*	Vraagtekst	vraag type**
64	2	V	Spreekt u sporters aan op absentie?	2
65	2	V	Bent u op de hoogte van de reden van afwezigheid van een sporter?	3
66	Trainings evaluatie	A	Ik evalueer de training met de sporters.	4
67	3	A	Ik bespreek de wedstrijden na met de sporters.	3
68	3	A	Ik ben in principe na de training meteen weg.	3
69	3	B	Ik verwerk de evaluatie van de wedstrijden/trainingen in mijn aanpak van de training.	3
70	3	B	Ik bekijk gedurende het seizoen of ik mijn verwachtingen en doelstellingen t.a.v. de training bij moet stellen.	3
71	3	C	Ik houd de wedstrijduitslagen, prestaties van mijn sporters bij.	4
72	3	C	Ik test sporters op hun voor(ui)tgang gedurende het seizoen.	4
73	3	E	Sporters krijgen van mij een persoonlijke reactie op hun oefeningen/ resultaten tijdens de training.	6
74	3	E	Na de training geef ik feedback aan individuele sporters op hun sportieve activiteiten tijdens de training.	6
75	3	F	Ik ben op de hoogte van de selectiecriteria die gelden	7
76	3	F	Ik ben in staat om (selectie)criteria opstellen voor mijn trainingsgroep. <i>Selectiecriteria: criteria die bepalen of iemand wel of niet aan een wedstrijd/ examen deel mag nemen, een basisplaats krijgt in het team, uit mag komen in een bepaalde categorie/groep, door kan stromen naar een ander team of groep, categorie .</i>	2
77	Organi- satie & Planning	A	Hanteert u momenteel een langere termijn planning voor uw trainingen? (meerjarenplanning, jaarplanning, periodeplanning, maandplanning, weekplanning, trainingsreeksen, trainingsplanning, wedstrijdplanning, etc.) <i>indien nee ga naar item 4.</i>	1
78	4	A	Is deze planning uitgeschreven?	2
79	4	A	Maakt u de planning zelf? (eventueel in samenwerking met anderen)	3
80	4	B	Ik schrijf mijn training uit (op papier of op de computer).	3
81	4	B	Ik maak per training een plan(ning).	3
82	4	C	Ik ben zelf actief betrokken bij de opvang en introductie van nieuwe sporters in de trainingsgroep.	2
83	4	C	Ik houd een intake (introductiegesprek gericht op de achtergrond) met nieuwe sporters binnen de groep.	3
84	4	C	Ik houd in de gaten dat sporters goed geïnformeerd worden over sportorganisatie.	2
85	4	D	Ik zorg dat de aanwezigheid van sporters wordt bijgehouden. <i>(zelf doen of iemand anders)</i>	1

Nr	Taak-cluster	sub cat*	Vraagtekst	vraag type**
86	Interne communicatie en samenwerking		Schrijft u wel eens een stukje in het nieuwsorgaan van de vereniging (clubblad, nieuwsbrief, website)? (bijv. wedstrijdverslagen, trainingsprincipes, tips voor sporters, ontwikkelingen in de sport)	4
87		A	Ik zorg dat ik op de hoogte ben/blijf van de verantwoordelijkheden en belangen van verschillende partijen in de vereniging (bestuur, technische commissie, vrijwilligers).	5
88		A	Ik weet wie ik moet aanspreken binnen de vereniging als ik een vraag of opmerking heb.	2
89		B	Ik beschik over vaardigheden om kaderleden/vrijwilligers te begeleiden in hun werkzaamheden binnen de club.	5
90		B	Ik besteed voldoende tijd aan het begeleiden van lagere sportleiders, kader en vrijwilligers.	5
91		C	Bent u op de hoogte van de visie van de vereniging t.a.v het sporten in de vereniging?	5
92		C	Mijn trainingen (aanpak, opzet, omgang) zijn afgestemd op het beleid van de vereniging.	8
93		D	Ik acht mezelf in staat om het bestuur/de technische commissie te adviseren over doelstellingen in de vereniging.	5
94		D	Ik bespreek met het bestuur/technische commissie de doelstellingen van de trainingen.	6
95		E	Ik evalueer mijn werkzaamheden met het bestuur en/of de technisch verantwoordelijke (technische commissie, hoofdtrainer, trainingscoördinator....).	9
96		E	Ik ben op de hoogte van de verwachtingen die het bestuur van mij heeft.	5
97		F	Ik zorg er voor dat het bestuur/technische commissie op de hoogte is, wordt gebracht van ontwikkelingen binnen/rondom de trainingsgroep (bijv. over de trainersgroep, het kader, ouders...)?	5
98		F	Volgt u de ontwikkelingen/veranderingen binnen de vereniging?	5
99		G	Ik ben in staat om het bestuur/technische commissie over sporttechnische zaken te adviseren (materialen, toernooien, aantrekken kader, opleiden kader....).	5
100		G	Volgt u ontwikkelingen op sporttechnisch gebied (materiaal, opleidingen, technieken, methoden) zodanig dat u het bestuur/technische commissie / verantwoordelijken binnen de vereniging daarover kunt adviseren?	2
101			Ik heb informeel contact met collega-trainers.	
102		H	Ik ben in staat om trainingen (met collega-trainers) te coördineren	5
103		H	Ik bespreek de trainingswerkzaamheden met mijn collega-trainers binnen de vereniging.	10

Nr	Taak-cluster	sub cat*	Vraagtekst	vraag type**
104	5	I	Vergelijkt u uw trainingsaanpak met die van andere trainers binnen de vereniging?	6
105	5	J	Mijn opzet/aanpak van de training is afgestemd met collega-trainers binnen de vereniging.	5
106	5	K	Ik wissel (trainings)kennis uit met collega-trainers.	6
107	5	L	Bespreekt u de voortgang van uw sporters met collega-trainers?	11
108	5		Werkt u wel eens samen met andere vrijwilligers/kaderleden binnen uw vereniging dan (hulp)trainers en bestuursleden? (zoals coaches, materiaal mensen, juryleden, verschillende commissies, begeleiders....) Indien nee ga naar item 28	1
109	5	M	Indien aanwezig/inzetbaar, betrek ik vrijwilligers/overig kader zoveel mogelijk bij de training.	3
110	5	M	Ik zorg ervoor dat vrijwilligers/kader dat betrokken is bij mijn training goed op de hoogte is van de inhoud en planning van de training.	4
111	5	N	Ik evalueer ook met andere betrokkenen dan collega-trainers de ontwikkeling van sporters. <i>Andere betrokkenen: fysiotherapeut, medische begeleiders, managers, technische verantwoordelijke binnen de vereniging.....</i>	3
112	5	N	Ik informeer bij anderen (coaches, ouders, collega's) naar de vorderingen van de individuele sporters.	3
113	5	O	Alleen invullen als trainer/coach niet dezelfde persoon is. Training en coaching worden door mij goed op elkaar afgestemd.	3
114	5	P	Ik evalueer de trainingen/wedstrijden met begeleiders (coaches, teamleiders, masseur/verzorger.....) van de sporters.	4
115	5	Q	Ik zorg ervoor dat sporters tijdig worden geïnformeerd over het (wedstrijd) programma (data, tijden) (zelf of door anderen).	3
116	5	Q	Ik draag er zorg voor/zie er op toe dat mijn sporters goed geïnformeerd worden over sportkleding en benodigde materialen.	3
117	Externe communicatie en samenwerking		Hebt u contact met trainers buiten uw eigen vereniging?	6
118	6	A	Vergelijkt u uw eigen trainingsaanpak/methodiek met trainers buiten uw eigen vereniging?	6
119	6	B	Ik wissel kennis uit met trainers uit andere verenigingen.	6
120	6	C	Contact leggen of onderhouden met andere relevante organisaties of personen buiten de vereniging (zoals onderwijs, buurtsportwerk, gemeente, sponsors ...) gaat mij prima af.	2
121	6	C	Ik stimuleer het gezamenlijk opzetten van activiteiten en acties met organisaties of personen buiten de vereniging (onderwijs, buurtsportwerk, gemeente, sponsors ...).	3
122	6	D	Ik weet welke organisaties mij (zouden) kunnen ondersteunen bij het verder helpen van talentvolle sporters.	5

Nr	Taak-cluster	sub cat*	Vraagtekst	vraag type**
123	6	E	Ik ben op de hoogte van de mogelijkheden (voor advies, ondersteuning ...) van de landelijke sportbond ten behoeve van mijn training.	5
124	6	E	Hoe goed bent u op de hoogte van de ondersteuningsmogelijkheden van organisaties zoals sportkoepels, sportservicebureaus, sportraden, belangenorganisaties ten behoeve van uw training?	5
125	6	E	Hoe goed bent u op de hoogte van mogelijkheden van de sponsors van de vereniging/sportorganisatie ten behoeve van uw training/wedstrijden.	5
126	6	E	Ik ben op de hoogte van de mogelijkheden/contacten met de media ten behoeve van mijn training/wedstrijden	5
127	6	E	Bent u lid van een trainersvereniging?	12
128	6	E	Ik heb contacten/ weet waar de juiste materialen voor mijn training/sport aangeschaft kunnen worden.	2
129	Vraag gerichtheid	A	Ik spreek ook tijdens het seizoen met sporters over hun verwachtingen en ervaringen ten aanzien van de trainingen.	6
130	7	A	Ik check tijdens het seizoen of mijn training(saanpak) aan de wensen en behoeften van de sporters in mijn groep voldoet.	6
131	7	B	Informeert u naar de redenen van vertrek van sporters?	3
132	7	B	Bent u op de hoogte van de thuissituatie van sporters?	2
133	7	B	Ik informeer naar de persoonlijke belevenissen van de sporters .	6
134	7	C	Ik pas oefening/oefenstof aan als blijkt dat de trainingsdoelen sneller of langzamer worden bereikt dan verwacht.	2
135	7	C	Ik laat de sporters merken dat ik er ben om hen te helpen en stimuleer hen om vragen te stellen.	3
136	7	C	Ik ben in staat om lesstof af te stemmen op de mogelijkheden van de sporters.	5
137	7	C	Ik houd bij het training geven rekening met de culturele achtergrond van sporters.	3
138	7	D	Ik stimuleer dat sporters waardering of kritiek op de training uiten.	2
139	7	D	Ik moedig de sporters aan om suggesties te geven voor de trainingen.	3
140	7	E	Kunt u leerdoelen voor de sporters formuleren die gericht zijn op de ontwikkeling als sporter?	5
141	7	E	Ik werk per sporter met leerdoelen die gericht zijn op de ontwikkeling van zijn/ haar individuele vaardigheden. <i>(leerdoel: sportieve of sociale vaardigheid die een sporter zich na een periode van oefening eigen heeft gemaakt. Dit kan zijn op het gebied van techniek, tactiek, fair play, houding, omgaan met anderen)</i>	3
142	7	F	Klachten/problemen van sporters die geen betrekking hebben op de sportsituatie ontgaan me wel eens.	3
143	7	F	Bent u in staat om vragen / klachten / opmerkingen van sporters, die geen betrekking hebben op de sportsituatie, te geleiden naar andere verantwoordelijken (ouders, school, bestuur).	5
144	7	G	Ik geef de sporters aan welke mogelijkheden/perspectieven of eventueel knelpunten in de sport ik zie voor hen.	3

Nr	Taak-cluster	sub cat*	Vraagtekst	vraag type**
145	7	G	Knelpunten in de sportieve ontwikkeling, die zich voordoen bij sporters ontgaan me. <i>(knelpunten kunnen zowel fysiek/lichamelijk zijn als mentaal)</i>	3
146	7	G	Informeert u tijdens het sportseizoen naar de plannen van de sporters voor het volgende seizoen?	3
147	7	H	Ik stimuleer sporters om mee te denken en vragen te stellen.	6
148	7	H	Ik overweeg de suggesties van sporters t.a.v. de trainingen	3
149	7	I	Bent u op de hoogte van de verwachtingen die de sporters van u als trainer hebben?	5
150	7	I	Heeft u overleg of een gesprek (buiten de voorbespreking van de wedstrijd om en de eventuele dienstmededelingen) met (sporters van) uw trainingsgroep?	3
151	7	I	Ik bepaal samen met de sporters hun trainings- en seizoensdoelen.	3
152	7	J	Ik adviseer sporters gevraagd en ongevraagd over hun manier van sporten / hun sportbeoefening.	3
153	7	J	Ik ben in staat om sporters te adviseren over hun sportbeoefening?	5
154	7	K	Ik zorg ervoor dat mijn sporters mentaal worden begeleid/ondersteunt (indien nodig).	3
155	7	K	Ik kan mijn sporters mentaal begeleiden/ondersteunen. <i>Onder mentale begeleiding wordt verstaan: positief beïnvloeden, oppeppen, aanmoedigen, gesprekken met sporters over hoe ze het beleven en hoe ze er mee omgaan, het begeleiden van sporters om te leren omgaan met druk, te leren presteren onder druk. bijv. het leren omgaan met stress, het motiveren van spelers (waar streven sporters naar, wat zijn hun behoeften), leren concentreren, positief denken, omgaan met faalangst, werken aan zelfvertrouwen. (trainer B hockey).</i>	13
156	7	L	Ik ben bewust bezig met het begeleiden van sporters in de ontwikkeling van hun sportloopbaan <i>Met sportloopbaanontwikkeling wordt bedoeld ontwikkeling op sporttechnisch gebied, de sportieve mogelijkheden van de sporter volgen en begeleiden.</i>	3
157	7	M	Ik ben zelf in staat om talent te herkennen.	5
158	7	M	Ik acht mezelf in staat om talenten te ontwikkelen in de sport.	5
159	7		T.a.v. ouders van jonge sporters Traint u momenteel jeugdige sporters (t/m 16 jaar)? <i>Indien nee, ga door naar vraag 38</i>	1
160	7	N	Ik bespreek met de ouders van jonge sporters hun ervaringen en verwachtingen t.a.v. de sportbeoefening van hun kinderen.	6
161	7	O	Ik zorg dat de ouders van jonge sporters op de hoogte zijn van de vorderingen van hun kinderen.	6
162	7	P	Ik stimuleer ouders om mij te informeren over (gedrags)veranderingen van hun kinderen die van invloed zijn op het sporten.	2
163	7	P	Gedragsveranderingen van jeugdige sporters bespreek ik met hun ouders/ verzorgers indien noodzakelijk.	3
164	7	Q	Ik heb met de ouders van jonge sporters duidelijk afgesproken hoe ze mij het beste kunnen bereiken.	2

Nr	Taak-cluster	sub cat*	Vraagtekst	vraag type**
165	7	R	Ik bespreek met ouders de trainingen van hun kinderen	6
166	7	R	Ik bied ouders de mogelijkheid om de gang van zaken in de training met mij te bespreken.	3
167	7	S	Ook buiten de training en wedstrijden om ben ik actief voor de vereniging/ behartig ik de belangen van de vereniging in andere organisaties/groepen.	2
168	7	T	Ik denk mee met de vereniging/ doe voorstellen aan de vereniging om het aanbod van activiteiten te optimaliseren.	2
169	7	U	Ik geef interessante informatie/kennis die ik heb door aan het betrokken kader binnen de vereniging.	3
170	7	V	Ik ben in staat om sporttechnisch beleid van de vereniging mee op te stellen.	5
171	7	V	Ik kan het sporttechnische beleid van de vereniging coördineren.	14
172	Betrouw- baarheid	A	Ik sta er om bekend dat ik alle sporters op dezelfde manier behandel, alleen bij bijzondere omstandigheden kunnen uitzonderingen worden gemaakt.	2
173		A	Ik ben wel eens onvoorspelbaar in het handelen naar sporters toe.	3
174		A	Bent u altijd consequent voor uw sporters?	3
175		B	Ik sta (als trainer) bekend als iemand die gemaakte afspraken nakomt.	3
176		B	Ik vergeet wel eens de afspraken die ik met sporters gemaakt heb.	3
177		C	Ik vertel mijn sporters vooraf wat het doel is van de training.	3
178		C	Ik werk in de training toe naar een vooraf gesteld doel of doelen.	3
179		D	Ik leg de sporters uit wat de inhoud van de training zal zijn.	3
180		E	Ik ga vertrouwelijk om met informatie van en over sporters.	3
181		E	Ik hanteer een duidelijke gedragslijn over hoe omgegaan wordt met informatie die aan mij wordt verstrekt.	2
182	Bereid- heid en flexibiliteit	F	Ik evalueer mijn eigen sterke en zwakke punten in de begeleiding van sporters met andere betrokkenen.	3
183		F	Ik ben mij bewust van mijn eigen mogelijkheden en beperkingen in de begeleiding van (top)sporters.	6
184		G	Ik ben iemand die niet graag te laat komt op een training of wedstrijd.	2
185		G	Ik kom wel eens te laat op een training.	3
186		G	Ik kom wel eens te laat op een wedstrijd.	4
187		A	Ik doe ook buiten mijn vaste trainingsuren taken/dingen voor de vereniging.	2
188		A	Ik sta bekend als iemand die flexibel omgaat met trainingswerkzaamheden	2
189		B	Ik ga gemakkelijk om met organisatorische veranderingen t.a.v. de training/ wedstrijd.	3
190		B	Ik wijk nooit af van mijn trainingsvoorbereiding.	6
191		B	Ik pas me gemakkelijk aan, aan veranderingen in de trainingsgroep (als die zich voordoen).	3

Nr	Taak-cluster	sub cat*	Vraagtekst	vraag type**
192	9	C	Ik maak wel eens dezelfde fouten in de aanpak van de training.	3
193	9	C	Ik kan precies vertellen waar mijn zwakke en sterke punten zitten t.a.v. het training geven.	2
194	9	C	Ik ben gericht bezig met het verbeteren van mijn eigen functioneren als trainer.	3
195	9	D	Ik houd goed in de gaten wat er tijdens en rondom de training gebeurt met alle betrokkenen (hulptrainers, coaches, begeleiders, sporters etc.)	3
196	9	D	Ik voel mij steeds verantwoordelijk voor de gang van zaken tijdens de training.	3
197	9	D	Ik zorg ervoor dat problemen t.a.v. de training worden opgelost.	3
198	9	E	Ik volg bijscholingscursussen/workshops in het kader van mijn trainerschap.	16
199	9	E	Ik lees vaktijdschriften/boeken om de ontwikkelingen op mijn vakgebied bij te houden en mijn kennis uit te breiden.	6
200	9	E	Ik raadpleeg websites, om de ontwikkelingen op mijn vakgebied bij te houden en kennis uit te breiden.	6
201	Bevorderen gezondheid, hygiëne, veiligheid		Hebt u een EHBO-diploma?	1
202	10		Bent u op de hoogte van de laatste ontwikkelingen op het	5
203	10	A	Ik controleer zelf of laat anderen de EHBO-doos controleren.	17
204	10	B	Ik spreek de sporters aan op het gebruik van ongezonde voeding.	2
205	10	B	Ik zorg ervoor/regel dat de sporters advies krijgen over gezonde voeding. (dit betekent niet dat je dit zelf moet doen)	2
206	10	C	Ik zorg ervoor dat de sporters voorgelicht worden (zelf of door iemand anders) over genotsmiddelen (alcohol, roken, drugs)	17
207	10	C	Ik zorg ervoor dat de sporters voorgelicht worden (zelf of door iemand anders) over stimulantia (voedingssupplementen, vitaminepreparaten, doping)	17
208	10	C	Ik informeer de sporters over het gebruik van genotsmiddelen (alcohol, roken, drugs)	6
209	10	C	Ik informeer de sporters over het gebruik van stimulantia (voedingssupplementen, vitaminepreparaten, doping)	6
210	10	D	Ik attendeer sporters op het belang van het douchen na de training.	2
211	10	D	Ik spreek (indien nodig) sporters aan op onhygiënisch gedrag.	2
212	10	D	Ik zie er op toe dat de richtlijnen/afspraken m.b.t. hygiëne en veiligheid bij de sporters worden nageleefd. <i>Onder hygiëne wordt verstaan schone kleding, douchen, verzorgen van het lichaam, verzorgt uiterlijk, schone drinkbus/bidon, spullen goed verzorgen</i>	3
213	10	E	Ik besteed in mijn training aandacht aan het tegengaan van gevaarlijke sportacties.	11
214	10	E	Ik leer sporters omgaan met gevaarlijke sportacties.	14
215	10	F	Ik besteed aandacht aan het voorkomen van blessures bij de sporters.	6

Nr	Taak-cluster	sub cat*	Vraagtekst	vraag type**
216	10	F	Ik informeer sporters over veiligheidsaspecten. (horloges, kettingen, grote oorbellen afdoen, afplakken piercings, beschermingsmaterialen zoals bitje, tok, knie- of scheenbeschermers, handschoenen etc....)	6
217	10	F	In hoeverre controleert u zelf of laat u het materiaal en de uitrusting (oorbellen, piercings, horloges, kleding schoeisel) van de sporters controleren bij de training/wedstrijd?	3
218	10	G	Hoe goed kunt u sportblessures herkennen?	5
219	10	H	Indien nodig, kan ik adviseren over de behandeling van een blessure.	2
220	10	H	Ik weet naar welke instantie of persoon ik moet verwijzen in geval van een (ernstige) sportblessure.	5
221	10	I	Ik ben in staat om lesstof aan te passen voor sporters met een blessure.	2
			<i>Een sociaal veilige omgeving is een omgeving, waar men zich vrij van de dreiging van of een confrontatie met geweld kan bewegen. Het gaat daarbij om geweld veroorzaakt door mensen (WVC,1991) . Ten aanzien van sociale veiligheid, een sociaal veilige sportomgeving wordt gedacht aan: voldoende verlichting in en om het sportcomplex, geen belemmeringen van het zicht door hoge, dichte beplanting, pilaren, nissen e.d. duidelijke in- en uitgangen, vluchtmogelijkheden, aantrekkelijke en goed onderhouden omgeving, aanwezigheid sociale controle zoals toezicht in de vorm van functionarissen, voldoende personeel of andere aanwezigen. Samen vertrekken vanaf het sportcomplex, met elkaar meerijden, gedrag van supporters (agressie)</i>	
223	10	J	Heeft u oog voor signalen van sociale veiligheid?	5
224	10	J	Ik adviseer de vereniging inzake sociale veiligheid.	2
225	10	K	Zorgt u ervoor dat er op de training/wedstrijd iemand aanwezig is die over een geldig EHBO-diploma beschikt?	3
226	10	K	Ik ben op de hoogte van regels die gelden over veiligheid met betrekking tot de training (denk aan materiaal, accommodatie, veiligheidseisen bij de uitoefening van de sport).	5
227	10	K	In geval van calamiteiten heb ik de telefoonnummers van politie, brandweer, de huisarts bij de hand.	1
228	10	K	Ik stem de mate van belastbaarheid van de sporters af op de periode in het seizoen en op hun persoonlijke situatie.	3
229	Normen en waarden stellen en bewaken	A	Ik zorg ervoor dat de geldende gedragsregels (normen en waarden) bij alle sporters bekend zijn.	5
230	11	A	Ik let erop dat de gedragsregels (normen en waarden) door de sporters in alle situaties rondom het sporten worden nageleefd. (binnen en buiten het veld/ voor, tijdens en na de training of wedstrijd/in woord gebaar en actie)	3

Nr	Taak-cluster	sub cat*	Vraagtekst	vraag type**
231	11	A	Ik bespreek de mate van sportiviteit van mijn sporters. <i>Sportiviteit: het spel spelen volgens de officiële spelregels en het spel spelen vanuit een idee de gezondheid en het welzijn van de tegenstander te eerbiedigen, respect voor anderen, voor de mening van anderen, het werk van anderen en de eigendommen van anderen..</i>	3
232	11	B	Sportiviteit van de sporters wordt door mij beloond. <i>Sportiviteit: het spel spelen volgens de officiële spelregels en het spel spelen vanuit een idee de gezondheid en het welzijn van de tegenstander te eerbiedigen, respect voor anderen, voor de mening van anderen, het werk van anderen en de eigendommen van anderen..</i>	3
233	11	B	Ik stimuleer sporters tot respectvol omgaan met andere betrokkenen (medespelers, tegenstanders, scheidsrechters).	5
234	11	B	Ik spreek de sporters aan op hun verantwoording om het sporten met anderen in goede orde te laten verlopen.	2
235	11	C	Ik betrap mezelf wel eens op onsportief gedrag.	6
236	11	C	Ik ben me bewust van mijn voorbeeldfunctie m.b.t. respectvol handelen.	5
237	11	D	Ik ben alert op ongewenst gedrag binnen de sportersgroep (seksuele intimidatie, pesterijen, discriminatie etc..).	5
238	11	D	Ik treed direct op tegen ongewenst gedrag in mijn sportersgroep.	3
239	11	E	Informeert u bij de sporters naar de (lichamelijke, geestelijke en sociale) effecten/invloed van het trainings- en/of wedstrijdprogramma?	6
240	11	E	Ik voel me verantwoordelijk voor wat er gebeurt binnen de sportersgroep.	3

* subcategorieën binnen de taakclusters.

Taakcluster	Categorie	Categorieomschrijving
Trainings voorbereiding	A	Verwachtingen, behoeften, motieven, doelstellingen sporters vaststellen
1	B	Achtergronden van de sporter: leeftijd, sportverleden, conditie bepalen
1	C	Training afstemmen op de (begin)situatie van de sporters
1	D	Trainingsdoelen opstellen (lange en korte termijn)
1	E	Trainingsmethoden bepalen
1	F	Trainingsstructuur/opzet bepalen
1	G	Creëren en controleren van randvoorwaarden (materiaal, personeel, e.d.)
Training/ lesgeven	A	Bewegingsvormen, technieken en tactieken methodisch aanleren
2	B	Differentiëren naar beoefeningniveau
2	C	Intensiveren van trainingen
2	D	Verschillende werkvormen hanteren
2	E	Aanwijzingen geven
2	F	Combineren van spel / techniek / tactiek
2	G	Zorgen voor enthousiasmerend trainingsklimaat
2	H	Omgaan met individuele verschillen (in leeftijd, ontwikkelingsleeftijd, motivatie, niveau, belevingswereld)
2	I	Stimuleren spelvreugde
2	J	Begeleiden van individuele sporters en teams
2	K	Sporters aanspreken op basis van individuele belevings- en ervaringswereld
2	L	Gedrag sporters positief beïnvloeden
2	M	Motivatie sporters positief beïnvloeden
2	N	Bevorderen zelfstandigheid sporters
2	O	Opbouwende kritiek geven
2	P	Aandacht voor de individuele situatie van de sporter/luisteren
2	Q	Inspelen op verbale en non-verbale signalen, luisteren
2	R	Stimuleren en begeleiden groepsprocessen
2	S	Bevorderen samenwerking sporters
2	T	Conflicten in de groep hanteren
2	U	Ongewenst gedrag in de groep bespreken en tegengaan
2	V	Op absenties en uitval inspelen
Trainings evaluatie	A	Evalueren trainingen en wedstrijden met sporters
3	B	Bijstellen verwachtingen, doelstelling, didactiek, methodiek en structuur trainingen
3	C	Ontwikkeling van individuele sporters bijhouden
3	D	Veranderingen in (begin)situatie sporters vaststellen/volgen
3	E	Feedback geven aan individuele sporters
3	F	Criteria voor de selectie van sporters opstellen

Taakcluster	Categorie	Categorieomschrijving
Organisatie en planning	A	Meerjarenplanning, jaarplanning, periode planning (maand, week), trainingsreeksen maken voor
4	B	Werkplanning maken
4	C	Nieuwe sporters opvangen en introduceren in de sportorganisatie
4	D	Aanwezigheid sporters bijhouden en stimuleren
Interne communicatie en samenwerking	A	Inschatten en afwegen van belangen van de verschillende partijen (bestuur, kader, sporters)
5	B	Begeleiden, coachen van kader
5	C	Het beleid van de vereniging kennen
5	D	Doelstelling(en) van de vereniging en de training bespreken
5	E	Trainerswerkzaamheden evalueren
5	F	Verenigingsontwikkelingen bespreken
5	G	Sporttechnisch adviseren
5	H	Trainingen coördineren
5	I	Trainingsaanpakken vergelijken
5	J	Trainingsmethodieken afstemmen
5	K	Trainingskennis uitwisselen
5	L	Voortgang van sporter(s) bespreken
5	M	Samenwerken met overig betaald en vrijwillig kader
5	N	Ontwikkeling sporters evalueren
5	O	Training en coaching afstemmen
5	P	Evalueren trainingen en wedstrijden met begeleiders
5	Q	Sporters informeren (over programma, tijden, sportkleding, -materialen)
Externe communicatie en samenwerking	A	Trainingsaanpak en –methodiek vergelijken
6	B	Trainingskennis uitwisselen
6	C	Gezamenlijke activiteiten / acties opzetten
6	D	Talenten verder helpen
6	E	Netwerk gebruiken voor ondersteuning en advies
Vraag-gerichtheid	A	Verwachtingen en ervaringen inventariseren
7	B	Interesse in en respect voor sporters tonen
7	C	Open staan voor mogelijkheden en beperkingen van sporters
7	D	Open staan voor kritiek
7	E	Leerdoelen formuleren die betrekking hebben op de ontwikkeling als sporter
7	F	Klachten van sporters die niet direct betrekking hebben op de sportsituatie actief opvangen en

Taakcluster	Categorie	Categorieomschrijving
7	G	Individuele ontwikkeling communiceren, perspectieven aangeven, knelpunten aanpakken.
7	H	Communicatie met sporters, open staan voor inbreng sporters
7	I	Wederkerigheid in communicatie aangaan en behouden (regelmatig overleg met sporters)
7	J	Sporters adviseren m.b.t. hun sportbeoefening
7	K	Mentaal begeleiden/ondersteunen
7	L	Sportloopbaanontwikkeling begeleiden
7	M	Talent herkennen en ontwikkelen
7	N	Verwachtingen en ervaringen inventariseren
7	O	Inzicht geven in vorderingen
7	P	Gedragsverandering bespreken
7	Q	Bereikbaarheid aangeven
7	R	Open staan voor kritiek
7	S	Representeren/belangenbehartigen van de vereniging
7	T	Organiseren/ontwikkelen van activiteiten om het verenigingsaanbod te versterken
7	U	Kennis inbrengen en delen t.b.v. ander kader in de vereniging
7	V	Opstellen, coördineren en uitdragen van het sporttechnisch beleid
Betrouwbaarheid	A	Consequent zijn voor sporters
8	B	Gemaakte afspraken met sporters nakomen
8	C	Toewerken naar vooraf gestelde doelen
8	D	Openheid van zaken geven m.b.t. trainingsinhoud en begeleidingstechnieken
8	E	Vertrouwelijk omgaan met informatie van en over sporters
8	F	Eigen mogelijkheden en beperkingen kennen in de begeleiding van (top)sporters
8	G	Tijdig aanwezig zijn bij training of wedstrijd
Bereidheid en flexibiliteit	A	Flexibel zijn (trainings- en wedstrijdtijden, werkzaamheden)
9	B	Aanpassingsvermogen hebben
9	C	Kritisch reflecteren op eigen functioneren (en daar lering uit trekken)
9	D	Verantwoordelijkheid voor training tonen en nemen
9	E	Eigen ontwikkeling vormgeven (Vakliteratuur bijhouden en verwerken)
Bevorderen hygiëne, gezondheid en veiligheid	A	Zorgen voor en controleren van EHBO-does
10	B	Wijzen op belang gezonde voeding
10	C	Voorlichting geven over genotsmiddelen/stimulantia in sport
10	D	Adviseren over, zorgen voor hygiëne (schone kleding, douchen)

Taakcluster	Categorie	Categorieomschrijving
10	E	Tegengaan van gevaarlijke sportacties
10	F	Zorgen voor blessurepreventie
10	G	Herkennen van sportblessures
10	H	Adviseren over blessurebehandeling
10	I	Rekening houden met revalidatieschema's
10	J	Zorgdragen voor sociale veiligheid
10	K	Zorgen voor optimale veiligheid
Normen en waarden stellen en bewaken	A	Normen en waarden expliciteren en overbrengen
11	B	Respect voor tegenstander, medespeler, scheidsrechter en anderen bevorderen
11	C	Voorbeeldfunctie vervullen met betrekking tot respectvol handelen
11	D	Optreden tegen pesterijen, seksuele intimidatie, discriminatie en ander ongewenst gedrag
11	E	Pedagogische verantwoordelijkheid voor zowel kinderen als volwassen sporters

** vraagtypen o.b.v. antwoordcategorieën.

Vraagtype	Antwoordmogelijkheden
1	nee / ja
2	nee / enigszins / ja
3	nooit / soms / regelmatig / vaak / altijd
4	n.v.t. / nooit / soms / regelmatig / vaak / altijd
5	slecht / matig / voldoende / goed
6	nooit / soms / regelmatig / vaak
7	n.v.t. / nee / enigszins / ja
8	weet niet / nee / enigszins / ja
9	n.v.t. / nooit / 1x per jaar / paar keer per jaar
10	nooit / 1x per jaar / een paar keer per jaar
11	n.v.t. / nooit / soms / regelmatig / vaak
12	n.v.t. / nee / ja
13	weet niet / slecht / matig / voldoende / goed
14	n.v.t. / slecht / matig / voldoende / goed
16	nooit / minder dan 1x per jaar / 1x per jaar / paar keer per jaar
17	nooit / soms / regelmatig

Resultaten regressie- en factoranalyse IKTrainer

Bijlage IV

Regressieanalyse

Een regressieanalyse van trainerskenmerken in relatie tot de scores op elk van de elf kwaliteitsclusters levert het volgende beeld op:

Tabel IV.1 Summary per cluster

Model a	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Externe communicatie	,516(a)	0,266	0,258	19,140
Vraaggerichtheid	,473(a)	0,224	0,215	12,738
Bereidheid/flexibiliteit	,455(a)	0,207	0,198	11,847
Trainingsvoorbereiding	,449(a)	0,202	0,193	12,753
Training/les geven	,436(a)	0,190	0,181	10,665
Trainingsevaluatie	,431(a)	0,186	0,177	15,471
Interne communicatie	,423(a)	0,179	0,170	14,891
Zorg veiligheid & gezondheid	,409(a)	0,167	0,158	16,894
Planning & organisatie	,385(a)	0,149	0,139	19,727
Betrouwbaarheid	,376(a)	0,142	0,132	11,085
Waarden en normen bewaken	,296(a)	0,087	0,077	13,508

a. Predictors: (Constant), Wat is de doorsnee leeftijd van uw trainingsgroep?, Wat is de missie van deze sporters?, TakSportRec, Welke rol vervult u binnen de supervisie met trainers in uw werksituatie?, Leeftijd trainer, Profielkeuze, Wat is de hoogste sport- of trainersopleiding die u heeft voltooid?, Aan welke categorie sporters geeft u voornamelijk training?, Aantal jaar trainer, Wat is het niveau van deze sporters?

Geconcludeerd kan worden dat de verklarende waarde voor de verschillende clusters nogal uiteenloopt.

Factoranalyse

Een factoranalyse (Extraction Method: Principal Component Analysis) van de totale vragenset (235 vragen) levert 21 factoren op die gezamenlijk ruim zestig procent variantie verklaren. Het aantal factoren is aanzienlijk en de cumulatieve verklaarde variantie niet bijzonder hoog. Dit kan verschillende redenen hebben, maar een voor de hand liggende is dat de bekwaamheidsstructuur van de sportleidersfunctie tamelijk complex is (Cushion et al. 2006; Lyle 2002b).

Door middel van factoranalyse is nagegaan of de per cluster opgenomen vragen voldoende zijn gerelateerd aan de betreffende factor (tabel IV.2). Daarvoor is een grenswaarde gehanteerd van 0,35. De factorladingen van de opgenomen items zijn over het algemeen boven de 0,35; alleen bij de vragenset voor waarden en normen voldoen meerdere items niet aan dit criterium.

Tabel IV.2 Resultaten factoranalyse deelschalen

Deelschalen IKTrainer	N items	Factorlading	Items met factorlading <0,35
Trainingsvoorbereiding	15	0,405-0,682	0
Training / lesgeven	50	0,435-0,668	0
Trainingsevaluatie	11	0,380-0,867	0
Planning & organisatie	9	0,486-0,790	0
Interne Communicatie & samenwerking	30	0,519-0,784	0
Externe Communicatie & Samenwerking	10	0,493-0,821	0
Vraaggerichtheid	42	0,250-0,749	1
Betrouwbaarheid	15	0,276-0,828	1
Bereidheid & Flexibiliteit	14	0,381-0,691	0
Gezondheid & Veiligheid	27	0,345-0,775	1
Waarden & Normen Bewaken	12	0,255-0,704	3

Door middel van factoranalyse is nagegaan of de per cluster opgenomen vragen voldoende zijn gerelateerd Daarvoor is een grenswaarde gehanteerd van 0,35. De factorladingen van de opgenomen items zijn over het algemeen boven de 0,35, alleen bij de vragenset voor waarden en normen voldoen meerdere items niet aan dit criterium.

Model a	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Externe communicatie	,516(a)	0,266	0,258	19,140
Vraaggerichtheid	,473(a)	0,224	0,215	12,738
Bereidheid / flexibiliteit	,455(a)	0,207	0,198	11,847
Trainingsvoorbereiding	,449(a)	0,202	0,193	12,753
Training / les geven	,436(a)	0,190	0,181	10,665
Trainingsevaluatie	,431(a)	0,186	0,177	15,471
Interne communicatie	,423(a)	0,179	0,170	14,891
Zorg veiligheid & gezondheid	,409(a)	0,167	0,158	16,894
Planning & organisatie	,385(a)	0,149	0,139	19,727
Betrouwbaarheid	,376(a)	0,142	0,132	11,085
Waarden en normen bewaken	,296(a)	0,087	0,077	13,508

Kaart van buitenlandse kwaliteitsinitiatieven naar dimensie en organisatietype

Bijlage V

Normeringssystemen voor kwaliteitsmanagement van het breedtesportaanbod

	Primair gericht op kwaliteitsdimensie					Primair ontwikkelt voor toepassing bij			
	Pt	Ps	G	M	TQM	Alg	SV	BS	CS
Europees									
Europese normen voor sportartikelen en sportaccommodaties (Joosten 2002)	X					X			
European Technical Standards for Health and Fitness Instructors (European Health & Fitness Association 2005, 2010)	X								X
Engeland									
UK: Best value through sport (SportEngland 1999a)				X	X	X			
Investing in Change for National Governing Bodies (UKSport 2003)				X		X			

Pt het systeem is uitgewerkt naar productkwaliteit.

Ps het systeem is uitgewerkt naar proceskwaliteit.

G het systeem is uitgewerkt naar gebruikerskwaliteit.

M het systeem is uitgewerkt naar maatschappelijke kwaliteit.

TQM het systeem is gestoeld op uitgangspunten van integrale kwaliteitszorg.

Alg. het systeem is van toepassing voor de gehele sportsector.

SV het systeem is primair ontwikkeld voor/toepasbaar in de verenigingssport.

BS het systeem is primair ontwikkeld voor/toepasbaar in de buurtsport.

CS het systeem is primair ontwikkeld voor/toepasbaar in de commerciële sport.

Kwaliteitsmeetinstrumenten en -methoden in het buitenland

	Pt	Ps	G	M	TQM	Alg	SV	BS	CS
Vlaanderen									
IKGym (Van Hoecke 2000)					X		X		
QIKfoot/Foot PASS (Van Hoecke & Schoukens 2004)					X		X		X
IKSport BE					X	X			
PASS (Prof. Academy Support System)					X		X		
Engeland									
Best Value Performance measure/Value of sport monitor (SportEngland 1999b, 2001)					X	X			
Quest Self-assessment Quality Questionnaire					X				X
Quest External validation by Quest Scheme Managers					X				X
Sport Mark for Active Schools (SportEngland 2002a)		X		X		X			
National Benchmarking Service for sports halls and swimming pools (SportEngland 2007)				X		X			
Culture and Sport Improvement Toolkit/Towards a Excellent Service TAES		X		X		X			
Sport England Club Mark (SportEngland 2002b, 2002c, 2009)	X			X			X		
The Football Association Charter Standard Club (FA the Football Association 2005)	X			X			X		
Code of Practice Fitness Industry Association (Fitness Industry Association 2007)	X	X		X					X
Duitsland									
Qualitätssiegel Sport pro Gesundheit (Brehm 2002; Hauk 2002)	X			X			X		
Kenzahlensystem für Sportvereine Landessportbund NRW (Thieme 2006)					X		X		
Qualitätsoffensive Jugendarbeit im Sportverein (Beckman 2002)			X				X		
Qualitätsmanagement im Sportverein mit EFQM (Stausberg 2001)					X		X		
TÜV Rheinland Prae-Fit Fitness-Siegel http://www.prae-fit.de/	X	X		X					X
EVENTQUAL (Bezold 2006)*						X			
USA/Canada									
Scala of Attributes of Fitness Services	X								X
TEAMQUAL (McDonald 1995)**						X			
Korea									
QUESC Quality Excellence of Sport Centres (Kim 1995)***	X								X

	Pt	Ps	G	M	TQM	Alg	SV	BS	CS
Australië									
CERM-CSQ Centre for Environmental and Recreation Management – Customer Service Quality Scale (Howat 1996)			X						X
Europese Gemeenschap									
European Observatoire of Sport Employment (Le Roux, Froberg et al. 2000)						X			
European Register for Exercise Professionals (EREPS, www.ereps.eu)									

* een methodiek voor beoordeling van de kwaliteit van sportevenementen voor verschillende belangengroepen.

** Teamqual is een op het SERVQUAL model gebaseerd instrument voor de toeschouwers bij professionele teamsporten.

*** QUESQ is een op het SERVQUAL model gebaseerde methode die kan worden toegepast bij de dienstverlening aan sporters in sportcentra.

Pt het systeem is uitgewerkt naar productkwaliteit.

Ps het systeem is uitgewerkt naar proceskwaliteit.

G het systeem is uitgewerkt naar gebruikerskwaliteit.

M het systeem is uitgewerkt naar maatschappelijke kwaliteit.

TQM het systeem is gestoeld op uitgangspunten van integrale kwaliteitszorg.

Alg. het systeem is van toepassing voor de gehele sportsector.

SV het systeem is primair ontwikkeld voor/toepasbaar in de verenigingssport.

BS het systeem is primair ontwikkeld voor/toepasbaar in de buurtsport.

CS het systeem is primair ontwikkeld voor/toepasbaar in de commerciële sport.

Selectieproces 360 graden feedback

Bijlage VI

Uitgangspunt voor de selectie vormt de vragenlijst voor IKTrainer en de toedeling van vragen in de competentiescan TrainerScan naar de verschillende onder elk kwalificatieniveau opgenomen competenties. Uitgangspunten bij het toedelen van de items/vragen aan de beroepscompetenties (beheersingscriteria) binnen de KSS waren:

- zo veel mogelijk items per opleidingsniveau tobedelen;
- de vragen binnen één kwaliteitscriterium bij elkaar houden bij het tobedelen. Alle vragen die samen één kwaliteitscriterium operationaliseren toedelen aan dezelfde beroepscompetentie(s), indien mogelijk;
- bij alle beheersingscriteria bij de beroepscompetenties minstens twee items, indien mogelijk;
- eventueel herformuleren van items voor onderbelichte taken (bijvoorbeeld toespitsen op wedstrijdcoaching).

Bij de samenstelling van de TrainerScan 360 werden de volgende criteria gebruikt om vragen weg te laten:

- | | |
|--|---------------|
| 1. Op basis van waarneembaar gedrag voor de respondent/beoordelaar | 53 vragen weg |
| 2. Op basis van te overeenkomstige vraagstellingen | 17 vragen weg |
| 3. Op basis van de schaalscore in SPSS | 36 vragen weg |
| 4. Op basis van de referentiescore in TCQS | 37 vragen weg |
| 5. Op basis van sociaal wenselijke antwoorden | 1 vraag weg |

	Indeling naar kerntaken binnen de TrainerScan 360	aantal items					
	Kerntaken van het beroep volgens KSS	IK Trainer	TCQS	1 ^e draft 360 GFB	2 ^e selectie	3 ^e selectie	definitief
	<i>Sportleider niveau 3</i>						
3.1	Stimuleert sportieve ontwikkeling van (jeugdige) sporters.		97	74	60	37	31
3.2	Geeft trainingen/lessen		75	42	47	36	23
3.3	Coacht bij wedstrijden/toetsen		38	23	30	27	12
3.4	Organiseert activiteiten in de sportorganisatie		12	12	11	9	9
3.5	Stuurt sporttechnisch kader aan		26	22	18	16	7
3.6	Neemt vaardigheidstoetsen af		16	14	11	11	8
3.7	Reflectie en leren						5
		235	264	187	177	136	95
	<i>Sportleider niveau 4</i>						
4.1	Stimuleert sportieve ontwikkeling van specifieke (groepen) sporters.		98	57	60	37	31
4.2	Geeft trainingen/lessen aan specifieke (groepen) sporters.		78	31	47	39	18
4.3	Coacht specifieke (groepen) sporters		38	25	29	26	13
4.4	Scout sporters		17	14	13	11	7
4.5	Ontwikkelt en voert sporttechnisch beleid uit		20	19	14	11	5
4.6	Werkt met begeleidingsteam samen en onderhoudt externe contacten.		27	18	18	16	9
4.7	Bevordert competentieontwikkeling van sporttechnisch kader.		22	11	15	15	7
4.8	Reflectie en leren						5
			300	175	196	155	95

Beoordelingsschema competentie-assessmentprogramma's (Baartman et al. 2007)

Bijlage VII

BOX 2. OVERZICHT KWALITEITSCRITERIA EN INDICATOREN

Acceptatie

- De leerlingen kunnen zich vinden in de beoordelingscriteria.
- De leerlingen kunnen zich vinden in de wijze waarop het CAP wordt uitgevoerd.
- De docenten kunnen zich vinden in het doel, de beoordelingscriteria en de procedures van het CAP.
- Het beroepsveld kan zich vinden in de beoordelingscriteria en de procedures van het CAP.
- Leerlingen, docenten en het beroepsveld hebben vertrouwen in de kwaliteit van het CAP.

Authenticiteit

- De beoordelingsopdracht bevat activiteiten die leerlingen in hun toekomstig beroep moeten uitvoeren.
- De werkomstandigheden tijdens de beoordeling lijken op die in het toekomstig beroep.
- De sociale context tijdens de beoordeling (bijvoorbeeld samenwerking) lijkt op die in het toekomstig beroep.
- De beoordelingscriteria lijken op de criteria waarop werknemers in het toekomstig beroep worden afgerekend.

Cognitieve complexiteit

- De beoordelingsopdrachten roepen de denkstappen op die beginnend beroepsbeoefenaren hanteren.
- Bij het uitvoeren van een beoordelingsopdracht moet een leerling uitleggen waarom hij bepaalde keuzes heeft gemaakt.
- De beoordelingscriteria zijn (ook) gericht op de geïntende denkstappen.
- De beoordelingsopdrachten vereisen het denkniveau dat beginnend beroepsbeoefenaren nodig hebben.

Vergelijkbaarheid

- De beoordelingsopdrachten zijn voor alle leerlingen vergelijkbaar en eventuele verschillen worden verantwoord.
- De werkomstandigheden zijn voor alle leerlingen vergelijkbaar en met eventuele verschillen wordt rekening gehouden in het oordeel.
- De beoordelingscriteria zijn voor alle leerlingen vergelijkbaar en eventuele verschillen worden verantwoord.
- De beoordelingsprocedure is voor alle leerlingen vergelijkbaar en eventuele verschillen worden verantwoord.

Tijd en kosten

- Vooraf aan de implementatie van een CAP wordt een inschatting gemaakt van de tijd en kosten.
- Bij de keuze voor een mix van beoordelingsvormen in een CAP wordt rekening gehouden met de tijd en kosten.
- Jaarlijks wordt geëvalueerd of het CAP efficiënter kan worden uitgevoerd.
- De positieve gevolgen van het CAP wegen op tegen de tijd en kosten die worden geïnvesteerd.

Onderwijsgevolgen

- Het CAP roept bij de leerlingen in de gewenste leerprocessen op in de voorbereiding naar een beoordeling.
- De leerlingen worden op een positieve manier beïnvloed door het CAP.
- De docenten worden op een positieve manier beïnvloed door het CAP.
- Het CAP wordt verbeterd als onverwachte negatieve gevolgen worden gevonden.
- Het curriculum wordt aangepast als de resultaten van het CAP dit vereisen.

Eerlijkheid

- Er zijn procedures vastgesteld voor het corrigeren van eventueel gemaakte fouten tijdens de beoordeling.
- Op basis van de belangrijkheid van de (deel)competenties is een weging vastgesteld.
- De beoordelaars zijn niet bevooroordeeld.
- De beoordelingsopdrachten zijn gevarieerd.
- Leerlingen ervaren de beoordeling als eerlijk.

Geschiktheid voor onderwijsleerdoelen

- Het CAP dekt het competentieprofiel / de eindtermen.
- In het CAP worden kennis, vaardigheden en attitudes geïntegreerd beoordeeld.
- Het CAP bestaat uit een mix van verschillende beoordelingsvormen.
- Het CAP bevat zowel summatieve als formatieve beoordelingsvormen.
- De gekozen beoordelingsvormen passen bij de leerdoelen van het onderwijs.

Ontwikkeling van zelfsturend leren

- De leerlingen beoordelen zichzelf of elkaar.
- De beoordelingsvormen stimuleren het op een goede manier (leren) geven en ontvangen van feedback.
- De beoordelingsvormen stimuleren het (leren) reflecteren op de eigen ontwikkeling.
- De beoordelingsvormen stimuleren het formuleren van eigen leerdoelen, gebaseerd op de eigen ontwikkeling.

Betekenisvolheid

- De leerlingen vinden de feedback van de formatieve beoordelingsmomenten zinvol voor hun leerproces.
- De leerlingen vinden de feedback van de summatieve beoordelingsvormen zinvol voor hun leerproces.
- De leerlingen ervaren de beoordeling als leermoment.
- De leerlingen vinden de beoordelingscriteria betekenisvol met betrekking tot hun toekomstig beroep.
- Docenten en bedrijven vinden de beoordelingscriteria betekenisvol met betrekking tot de eisen die zij stellen aan toekomstige beroepsbeoefenaars.

Haalbaarheid van beslissingen

- Voor een summatief eindoordeel wordt elke competentie meerdere keren beoordeeld.
- Voor een summatief eindoordeel wordt het oordeel van meerdere beoordelaars gecombineerd.
- Bij summatieve beoordeling worden beoordelaars met een verschillende achtergrond ingezet (bijvoorbeeld docent, bedrijfsleven, vervolgonderwijs/medelevering).
- Tussen de verschillende beoordelaars vindt een gelijkwaardig overleg plaats waarin iedereen zijn oordeel onderbouwt.
- De beoordelaars zijn getraind en competent voor de verschillende beoordelingsvormen.
- Een summatief oordeel wordt gebaseerd op beoordelingen in verschillende werksituaties.

Transparantie

- De leerlingen weten of een beoordeling formatief of summatief is bedoeld.
- De leerlingen kennen en begrijpen de beoordelingscriteria.
- De leerlingen weten en begrijpen hoe het CAP wordt uitgevoerd.
- De docenten kennen en begrijpen het doel, de criteria en de procedure van het CAP.
- De praktijkbegeleiders kennen en begrijpen het doel, de criteria en de procedure van het CAP.
- Een externe partij kan op basis van de vastgestelde procedures en de beschrijving van het uitgevoerde CAP een controle uitvoeren.

Lijst van afkortingen

A

ACOA	Adviescommissie Onderwijs-Arbeidsmarkt Nederland (Ministerie van OCW)
ALO	Academie voor Lichamelijke Opvoeding
ANTA	Australian National Training Authority
ANWB	Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB
ARBO	Arbidsomstandigheden
ASK	Academie voor Sportkader (NOC*NSF)
AVO	Aanvullend Voorzieningengebruik Onderzoek
AZ	Ministerie van Algemene Zaken

B

BCP	Beroepscompetentieprofiel
BEC	Breedtesport Expertise Centrum
BIG	Wet op de beroepen in de individuele gezondheidszorg
BIS	Blessure Informatie Systeem
BiZa	Ministerie van Binnenlandse Zaken
BO	Basisonderwijs
BOS	Tijdelijke stimuleringsregeling Buurt, Onderwijs en Sport
BSC	Balanced Scorecard
BSI	Breedtesportimpuls
Bso	Buitenschoolse opvang
BuZa	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Bv	Besloten vennootschap
BVE	Beroeps- en Volwasseneneducatie
BVE	Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie
BVEraad	Raad voor beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie
BVO	betaaldvoetbalorganisatie
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

C

C&V	Consument en Veiligheid, stichting
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CGL	Centrum Gezond Leven
CIB's	Communities in Beweging
CINOP	Centrum voor Innovatie van Opleidingen
CIOs	Centraal Instituut voor de Opleiding van Sportleiders (later MBO-SB)
CITO	Centraal Instituut voor Toetsonderzoek

CIVIQ	Instituut Vrijwillige inzet
CPB	Centraal Planbureau
CPD	Continuing Professional Development
CQ	Consumer Quality Index
CRM	Ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk werk (nu: VWS)
CTO	Centrum voor Topsport en Onderwijs

D

DHW	Drank- en Horecawet
DoCoNed	Doping Controle Nederland

E

EFQM	European Foundation for Quality Management
ELO	Elektronische leeromgeving
EOSE	European Observatoire on Sport and Employment
EQF	European Qualification Framework
ESF	Europees Sociaal Fonds
EU	Europese Unie
EVC	Eerder Verworven Competenties
EVLN	Exit-Voice-Loyalty-Neglegt-model
EYES	European Year of Education through Sport
EZ	Ministerie van Economische Zaken

F

Fit!vak	Brancheorganisatie voor de fitnesssector
FLASH	Acroniem voor Fietsen, Lopen, Actiemomenten, Sporten en Huishoudelijke activiteiten
FSMI	Federatie van Sportmedische Instellingen
Fte	Full Time Equivalents (voltijdsbanen)

G

G31	De 31 grootste gemeenten van Nederland
G4	Vier grootste gemeenten van Nederland (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht)
GALM	Groninger Actief Leven Model
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
GGZ	Geestelijke gezondheidszorg
GIS	Geografisch Informatie Systeem
GSB	Grote Steden Beleid

H

Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HRM	Human Resources Management

I

ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IGZ	Inspectie voor de Gezondheidszorg
INK	Voorheen Instituut Nederlandse Kwaliteit, nu kortweg INK
IOS	Interprovinciale Organisatie Sport
IPO	InterProvinciaal Overleg
ISO	International Standardization Organization
ISSP	Internationaal Sociaal Survey Programma

J

JBN	Judo Bond Nederland
Jib	Jeugd in Beweging (stichting/programma)
JWG	Jeugdwerk garantieplan
JZ	Jeugdzorg

K

KB	Koninklijk Besluit
KEMA	Keuring Elektrotechnische Materialen Arnhem
KNAU	Koninklijke Nederlandse Atletiek Unie
KNBSB	Koninklijke Nederlandse Soft- en Baseball Bond
KNHB	Koninklijke Nederlandse Hockey Bond
KNKV	Koninklijk Nederlandse Korfbal Verbond
KNVB	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond
KNWU	Koninklijke Nederlandse Wielrenners Unie
KNWV	Koninklijke Nederlandse Watersport Vereniging
KNZB	Koninklijke Nederlandse Zwembond
KP	Kwalificatieprofiel
KSS	Kwalificatiestructuur Sport
KVLO	Koninklijke Vereniging voor Leraren Lichamelijke Opvoeding

L

LATD	Long Term Athlete Development
LC	Landelijke Contactraad/Nederlands Instituut voor lokale Sport en Recreatie (tegenwoordig vsg)
LERF	Landelijke ErkenningRegeling Fitness
LNV	Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit

LO	Lichamelijke Opvoeding
LO	Learning organisation
LOOT	Landelijk Overleg Onderwijs en Topsport
LSO	Leefsituatie Onderzoek (nu: pols)
Lts	Statistiek Ledentallen (NOC*NSF)

M

Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
Mbo-SB	Middelbare Beroepsopleiding Sport & Bewegen
MBvO	Meer Bewegen voor Ouderen
MET	Metaboolequivalent (verhouding van energieverbruik van een activiteit t.o.v. het energieverbruik in rust (het basaal metabolisme, Met = 1 kcal/kg/uur)
MFC	Multifunctionele centra
MI	Mulier Instituut
MIA	Maatschappelijke Innovatie Agenda
MJB	Meerjarenbeleidsplan
MKBA	Maatschappelijke Kosten-BatenAnalyse
MO	Maatschappelijke Opvang
MOGroep	Maatschappelijke Ondernemersgroep (voorheen: VOG)
Movisie	Kennis en advies voor maatschappelijke ontwikkeling
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

N

NASB	Nationaal Actieplan Sport en Bewegen
NBB	Nederlandse Basketball Bond
NCDO	Nationale Commissie voor Internationale Samenwerking en Duurzame Ontwikkeling
NCS	Nederlandse Culturele Sportbond
NCSU	Nederlandse Christelijke Sport Unie
NebasNsg	Nederlandse Bond voor Aangepaste Sporten/Nederlandse sportbond voor mensen met een verstandelijke handicap
NebasNsg	Nederlandse Sportorganisatie voor mensen met een beperking
NeCeDo	Nederlands Centrum voor Dopingvraagstukken
Nevobo	Nederlandse Volleybal Bond
NFSMI	Nederlandse Federatie van Sport Medische Instellingen
NFWS	Nederlandse Federatie voor Werkers in de Sport (tegenwoordig NLcoach)
NHV	Nederlands Handbal Verbond
NIB-TV	Nederland in Beweging (tv-programma)
NIGZ	Nationaal Instituut voor Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie
NIJB	Nederlandse IJshockey Bond
NISB	Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen

NIVEL	Nederlands Instituut voor Onderzoek van de Gezondheidszorg
NIZW	Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn
NKB	Nederlandse Kano Bond
NKBV	Koninklijke Nederlandse Klim- en Bergsport Vereniging
NKS	Nederlandse Katholieke Sportfederatie
NLcoach	Ledenorganisatie voor sportcoaches
NNGB	Nederlandse Norm Gezond Bewegen
NNGB	Nederlandse Norm Gezond Bewegen Federatie
NOC*NSF	Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sportfederatie
NOV	Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk
Npm	new public management
NRB	Nederlandse Rugby Bond
NSA	Nederlandse Sport Alliantie
NSF	Nederlandse Sport Federatie
NSG	Nederlandse Sportbond voor mensen met een verstandelijke handicap
NSO	Nationaal Sport Onderzoek
NTTB	Nederlandse Tafeltennis Bond
NVFS	Nederlandse Vereniging voor Fysiotherapie in de Sportgezondheidszorg
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek

O

OBiN	Ongevallen en Bewegen in Nederland
OC&W	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (ook OCW)
OiN	Ongevallen in Nederland (CBS; nu OBiN)
OVDB	Landelijk Orgaan Beroepsonderwijs, nu Calibris
PDCA	Plan-Do-Check-Act (verbetercirkel)
PO	Primair Onderwijs
POLS	Permanent Onderzoek Leef Situatie (CBS)
PPON	Periodieke Peiling van het Onderwijsniveau
PvB	Proeve van Bekwaamheid

Q

QI	Queteletindex (maat voor overgewicht)
----	---------------------------------------

R

R&D	Research and Development
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RMO	Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling
RO	Ruimtelijke Ordening
ROC	Regionaal Opleidingen Centrum

RSO	Richtlijn Sportdeelname Onderzoek
RVA	Raad voor Accreditatie

S

SBG	Sport Bewegen en Gezondheid
SBO	Speciaal Basis Onderwijs
SCALA	Stimuleringsstrategie voor mensen met een Chronische Aandoening: een Leven Lang Actief
SCP	Sociaal en Cultureel Planbureau
SCR	Sociaal en Cultureel Rapport
SEC	Sport Educatie Consultant
SER	Sociaal Economische Raad
SERVPERF	Service Performance Model
SERVQUAL	Service Quality Model (ontleend aan Zeithaml)
SES	Sociaal Economische Status
SGBO	Onderzoeksbureau van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten
SLO	Stichting Leerplanontwikkeling
SMA	Sportmedische Adviescentra
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden
SNS	Stichting de Nationale Sporttotalisator (nu: Lotto)
SPIN	Sport Infrastructuur in Nederland
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

T

TBO	Tijdsbestedingsonderzoek
TCQS	Trainer Competentie Quick Scan
TEC	Topsport Expertise Centrum (NOC*NSF)
TK	Tweede Kamer
TMC	Topsport Medisch Centrum
TNO	Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
TQM	Total Quality Management
TRN	Toerisme Recreatie Nederland

U

UEFA	Union of European Football Associations
UK	United Kingdom
UMC	Universitair Medisch Centrum
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen

V

V&I	Vreemdelingenzaken en Integratie
Vbtb	Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording
VEBON	Vereniging van Buitensport Ondernemingen Nederland
VenW	Ministerie van Verkeer en Waterstaat
VET	Vocational Education and Training
Vmbo	Vorbereidend middelbaar beroepsonderwijs
VMT	Verenigingsmonitor (onderzoek MI/NOC*NSF)
VN	Verenigde Naties
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
VO	Voorgezet Onderwijs
VRM	Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
VS	Verenigde Staten van Amerika
VSG	Vereniging voor Sport en Gemeenten (voorheen LC)
VSG	Vereniging voor Sportgeneeskunde
VVON	Vereniging Voetbaloefenmeesters Nederland
VWA	Voedsel en Waren Autoriteit
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

W

WADA	World Anti Doping Agency
WAO	Wet arbeidsongeschiktheid
WEB	Wet educatie en beroepsonderwijs
WHO	World Health Organisation – Wereldgezondheidsorganisatie
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning (voorheen o.a. Welzijnswet)
WO	Wereldoorlog
WOS	Werkgeversorganisatie in de Sport
WRR	Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid
WVC	Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (nu: VWS)
WW	Werkloosheidswet
WW	Werkloosheidswet
WWI	Ministerie voor Wonen, Wijken en Integratie
ZBO	Zelfstandig bestuursorgaan
ZN	Zorgverzekeraars Nederland
ZonMw	Zorgonderzoek Nederland Medische Wetenschappen

Samenvatting

Introductie

Sportleiders (trainer/coaches, docenten of instructeurs) vervullen een onmisbare rol in de moderne sport. Zij zijn degenen die de beoefenaren scholen en begeleiden – in directe interactie met hen – in de beoefening van een sport. Zij zijn degenen die ‘het verschil kunnen maken’ tussen een matig en een goed sportaanbod. Landelijke beleidsvoerders vinden daarom dat iedere sporter (goed) begeleid zou moeten worden door een capabele sportleider of trainer. Voor sportaanbiedende organisaties zoals sportverenigingen en fitnesscentra is het hebben van capabele en voldoende sportleiders nodig om een goed sportaanbod te kunnen realiseren.

De opvattingen over wat goede sport is zijn echter aan verandering onderhevig. In de sport ging het lange tijd bijna uitsluitend om het bereiken van een zo hoog mogelijk prestatieniveau. De laatste decennia zijn de opvattingen sterk verbreed en wordt sport geacht ook andere resultaten te genereren en teweeg te brengen, zoals sociale binding en integratie van burgers, een actieve, gezonde leefstijl en preventie van overgewicht, grotere leefbaarheid in wijken en buurten, afname van gedragsproblemen bij jongeren en zo meer. Anders gezegd: ging het bij excellente sport voorheen vooral om prestatieverbetering bij beoefenaren, tegenwoordig kan ook sprake zijn van excellente sport wanneer deze andere opbrengsten (outcomes) genereert. Dit geldt evenzeer voor de topsport als voor de breedtesport waarop we ons in deze studie richten.

Deze verbreding van sport als doel naar sport als middel is één van de veranderingen in de context waarbinnen sportleiders hun taken verrichten en die deels ook andere bekwaamheden of competenties van hen vraagt. Niet alleen in Nederland, maar ook elders in Europa wordt de vraag gesteld hoe het aanbod aan begeleiders bij sportbeoefening goed kan worden afgestemd op de veranderende vraag ernaar. Vanwege de voortdurende dynamiek die de sport als werkomgeving kent, wordt daarbij als uitgangspunt genomen dat trainer/coaches en sportleiders een ‘leven lang leren’.

Doelstelling en vraagstelling

Het doel van deze studie is om na te gaan of met de ontwikkeling en invoering van een kwaliteitsassessment en competentieassessment voor sportleiders een passende bijdrage kan worden geleverd aan hun professionele ontwikkeling om daarmee uiteindelijk de gewenste servicekwaliteiten te vergroten in het aanbod van actieve sportbeoefening van de organisaties die dit aanbieden. De centrale vraag van het proefschrift luidt:

Hoe kan een instrument worden vormgegeven waarmee de kwaliteiten en competenties van sportleiders kunnen worden geïdentificeerd, geoperationaliseerd en gemeten (assessment^a),

-
- a. Assessment is het multidimensionaal beoordelen van de geschiktheid van een persoon voor een maatschappelijke taak of functie (Elshout-Mohr & Oostdam 2001).

zodat dit relevante informatie oplevert voor hun individuele professionele ontwikkeling en voor servicegericht kwaliteitsbeleid en competentie management door sportaanbiedende organisaties en hun (landelijke) ondersteuners?

De gedachte is dat met dit instrument een (betere) verbinding tot stand kan worden gebracht tussen de individuele ontwikkeling van de sportleiders en het functioneren van hun opleiders en tewerkstellende organisaties. De inzet van het assessment door sportleiders en hun organisaties beschouwen we daarbij als een element van management van (service)kwaliteit en van human resources management. Uitgangspunt zijn dus enerzijds de veranderende vraag naar begeleiding bij sport en anderzijds de processen van professionele ontwikkeling van sportleiders.

We hebben dit in deze studie vertaald in een viertal subvragen aangaande de ontwikkeling van de vraag naar sportbegeleiding:

- a. Hoe kunnen de veranderende opvattingen over excellente sportbegeleiding en de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement worden gekarakteriseerd en worden geplaatst tegen de achtergrond van de veranderende maatschappelijke positie van sport?
- b. Welke veranderingen worden door de ontwikkeling van sportaanbieders tot dienstverlenende organisaties zichtbaar in kwaliteitsverwachtingen voor het sportaanbod en in de gewenste rol en bekwaamheden (dienstverleningskwaliteiten) van sportleiders?
- c. Welke overeenkomsten en verschillen doen zich daarin voor bij uiteenlopende typen sportaanbieders (vrijwillig - professioneel; non-profit - commercieel) en gebruikers (bestuurders - sporters - financiers)?
- d. Welke spanningen zijn daarbij mogelijk te verwachten, gelet op de ervaringen in maatschappelijke sectoren die eerder met een dergelijke ontwikkeling te maken kregen?

Het ontwikkelde assessment wordt geacht aan te sluiten bij de actuele servicegerichte bekwaamheidseisen van de sportaanbiedende organisaties. Vertaald tot subvraag:

- e. Hoe kan een – op serviceverlening gericht, valide en praktisch toepasbaar – systeem van functiegerichte kwaliteitstoetsing of competentieassessment van sportleiders worden ingericht?

Wat de praktische toepasbaarheid betreft is gewezen op de veronderstelde verbindende waarde van het instrument in de relatie tussen de individuele ontwikkeling van sportleiders en het HRM-beleid van sportaanbieders en hun ondersteuners. Voor het gebruik van het instrument of de adoptie van deze innovatie is de praktische toepasbaarheid van groot belang. We zijn dit nagegaan in de volgende deelvragen:

- f. Sluit de wijze van inrichting van het assessment voldoende aan bij het kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van hun organisaties?
- g. Sluit de wijze van inrichting van het assessment voldoende aan bij de gangbare leerpraktijken van sportleiders?

Omdat opleidingen in de praktijk een centrale rol spelen in de competentieontwikkeling van sportleiders is het kwaliteitsassessment aangepast voor gebruik bij competentiegerichte opleidingen. Ook dit proces hebben we onderworpen aan een nadere analyse:

- h. Sluit de vertaling van het assessment voldoende aan bij de aanpak die competentiegericht opleiden in de sector heeft gekregen en bij het actuele competentie management voor sportleiders?

Op basis van de analyses zijn we in staat het verloop te overzien van een tien jaar durend innovatieproces. Daaruit zijn mogelijk lessen voor de toekomst te trekken, hetgeen leidt tot de laatste vraag waarover we ons hebben gebogen:

- i. Welke aanbevelingen en suggesties zijn op basis van de geëvalueerde ervaringen te doen voor verbeteringen van de inrichting, invoering en toepassing van het ontwikkelde assessment door sportleiders, hun opleiders en hun tewerkstellende organisaties?

Methodologie

De hiervoor genoemde deelvraagstellingen zijn nogal uiteenlopend van karakter. Om daarop een antwoord te vinden zijn verschillende methoden in combinatie naast elkaar gebruikt. Daarbij tekenen we aan dat een deel van de gegevens is verkregen bij de uitvoering van onderzoeksopdrachten van derden, waarbij soms een compromis moest worden gevonden over de wenselijke uitwerking.

Het onderzoek kan worden getypeerd als een procesevaluatie van de systematische ontwikkeling en invoering van een kwaliteitsassessment voor sportleiders. Het gaat hier dus niet om een (klassieke) effectstudie teneinde na te gaan wat de effecten zijn van het assessment, maar veeleer om onderzoek naar de uitgangspunten, vormgeving en adoptie van deze innovatie.

Literatuurreviews

Bij de beantwoording van verschillende van de deelvragen heeft een oriëntatie op de relevante literatuur plaatsgevonden, bijvoorbeeld die over differentiatie binnen de sportsector, over het concept servicekwaliteit en de meting daarvan, over bekwaamheidseisen van sportleiders en evaluatiemethoden daarvoor en over de rol van assessments in opleidingen en in competentie management.

Surveys

Bij de analyse van de ontwikkeling van de vraag naar servicekwaliteit en sportbegeleiding is gebruikgemaakt van data uit een landelijke survey onder de Nederlandse bevolking. Het betreft het zogenoemde Nationale sportonderzoek 2005, waarbij een representatieve steekproef van 2.204 Nederlanders is ondervraagd.

Om tot een op serviceverlening gericht, valide en praktisch toepasbaar systeem van functiegerichte kwaliteitstoetsing of competentieassessment van sportleiders te komen, is een taken- en eisenanalyse gemaakt van de functies van sportleiders. Daartoe zijn opleidingsdeskundigen gehoord en is een steekproef van actieve sportleiders, bestuurders en ouders schriftelijk ondervraagd.

Om zicht te krijgen op de praktische toepasbaarheid van het assessment in relatie tot de gangbare leerpraktijken van sportleiders en het kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches van hun organisaties is gebruikgemaakt van een databank over gebruikers van het assessment en is onder de gebruikers een evaluatieve enquête uitgezet. Over het kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches zijn daarnaast gegevens ontleend aan opdrachtonderzoek ten behoeve van sportorganisaties.

Praktijkexperiment

De evaluatie van het gebruik van het kwaliteitsassessment bij competentiegerichte opleidingen is uitgevoerd in de vorm van een praktijkexperiment bij vier sportbonden. Het kwaliteitsassessment IKTrainer is daarvoor omgevormd naar een competentieassessment TrainerScan en een 360 graden feedbackvorm TrainerScan 360.

Diepte-interviews

Het totale proces van ontwikkeling en invoering van het assessment is ten slotte onderzocht door middel van een kwalitatieve aanpak in de vorm van evaluatieve diepte-interviews met een vijftal sleutelpersonen.

Resultaten

I Ontwikkeling van sport tot een heterogene, moderne service-sector

De sport vertoont in de afgelopen decennia een toenemende mate van complexiteit. Sport heeft een andere plaats gekregen in de samenleving en een steeds groter deel van de bevolking is er op een of andere manier bij betrokken. Binnen de sportwereld heeft een differentiatieproces plaatsgevonden dat vanuit verschillende oogpunten kan worden beschreven: vanuit het oogpunt van de kenmerken en motieven van beoefenaren, als differentiatie in de spelvormen en activiteiten en in organisatorisch, functioneel en bestuurlijk opzicht. De veranderende positie en functionele differentiatie van de sport brengt met zich mee dat sport vanuit verschillende functionele perspectieven kan worden benaderd, er uiteenlopende betekenissen aan worden gegeven en diverse (kwaliteits)verwachtingen over leven. Kortom, sport is in dit opzicht een

‘contested domain’. Als resultaat van de differentiatieprocessen kunnen binnen de sport verschillende segmenten of subsectoren worden onderscheiden: verenigingssport, (semi)professionele topsport, fitness, recreatiesport en sociale sport. In al deze subsectoren hebben grote aantallen mensen een organiserende en begeleidende rol bij sportactiviteiten als vrijwilliger of als betaald medewerker. Voor Nederland hebben we het actueel over zeker 1,2 miljoen vrijwilligers en ongeveer 65.000 betaalde sportgerelateerde functies (bijna 45.000 fte’s). Rond sportbeoefening in Nederland heeft zich een geschakeerde en dynamische arbeidsmarkt ontwikkeld, waarvan een flink deel zich niet bevindt in sporteigen subsectoren, maar in aanpalende sectoren zoals onderwijs, toerisme, zorg en welzijn en veiligheid. De arbeidsmarkt groeide de laatste jaren het hardst rond overheidsdiensten met betrekking tot sport, hetgeen de grotere rol weerspiegelt die (lokale) overheden aan sport zijn gaan toekennen. In deze maatschappelijke context van toenemende concurrentie binnen de sector en een groter accent op de instrumentele inzet van sport zijn vanaf 1995 veel initiatieven tot ontwikkeling gekomen voor kwaliteitsmanagement bij sportorganisaties.

Met de groei van de sportsector, de differentiatie en de veranderende maatschappelijke positie ervan is ook de algemene taakomgeving van sportleiders in snel tempo veranderd en complexer geworden. Sportaanbieders, zoals verenigingen, zijn door deze ontwikkelingen te beschouwen als organisaties met ‘mixed rationales’, die hun oorspronkelijke clubrol moeten combineren met die van marktpartij of publieke dienstverlener. De grotere variatie aan deelnemers, de uiteenlopende verwachtingen ten aanzien van sport en differentiatie in het sportaanbod vragen om bekwaamheden of kwaliteiten van sportleiders en andere begeleiders die daarop passen. Vooral omdat de sportdeelname niet alleen meer een route is naar betere prestaties, maar op sterk uiteenlopende doelen kan zijn gericht, is vaak een meer specifieke deskundigheid vereist. Voor het realiseren van de verwachtingen die daaruit voortvloeien zijn de bekwaamheden van traditionele trainer/coaches niet altijd toereikend. Het bevorderen van de leefbaarheid in een wijk vergt andere kwaliteiten van de sportleiders dan het bereiken van een hoger niveau in de sportcompetitie. Daarom treedt ook binnen de functie van sportleider een verdere differentiatie en specialisatie op. Tekenend hiervoor is dat na de eeuwwisseling in enkele jaren tijd ongeveer veertig beroepscompetentieprofielen voor verschillende functies werden opgesteld. Door de complexe en veranderlijke taakomgeving, de hoge verwachtingen en een voortdurend tekort aan begeleiders wordt het werk van sportleiders er niet gemakkelijker op en wordt het belang van het verwerven van de goede kwaliteiten alleen maar groter.

De ontwikkeling van kwaliteitsmanagement in de sport kan verder worden beschouwd als onderdeel van een meer omvattend proces van modernisering van onze samenleving. De introductie van kwaliteitsmanagement kan worden gezien als een component van een proces van rationalisering van de organisatie van sportbeoefening. Vooral in de hogere regionen van de wedstrijdsport en topsport is dit proces van rationalisering zichtbaar. Maar ook de veranderende rol van de overheid in de laatste kwart eeuw speelt een rol. In lijn met het zogenoemde ‘new public management’ worden veel overheidstaken afgestoten en worden andere organisaties medeverantwoordelijk voor de (semi)publieke maatschappelijke dienstverlening.

Marktwerving en klantgerichtheid bij de betrokken organisaties worden daarbij gestimuleerd en hun verantwoordingsverplichtingen (accountability) nemen toe. Deze ontwikkeling heeft voor de betrokken professionals tot gevolg dat zij worden geconfronteerd met een toenemende bureaucratie en met verschillende productielogica's die onderling op gespannen voet kunnen staan en hun beslisruimte kunnen beperken. Omdat sportaanbieders zoals sportverenigingen meer en meer een rol krijgen toebedeeld in de maatschappelijke dienstverlening, kan worden verwacht dat werkers in de sport met soortgelijke spanningen en dilemma's te maken gaan krijgen. Ook voor de moderne sport blijkt dat haar vanzelfsprekende autonomie steeds vaker ter discussie staat en zij moet aantonen dat zij functioneel, dat wil zeggen maatschappelijk bruikbaar en nuttig, is.

II Evaluatie van servicekwaliteit bij sportaanbieders

Bij dit onderzoek beschouwen we de ontwikkelingen in het functioneren van sportleiders naar analogie van dat van medewerkers van dienstverlenende organisaties. De kenmerken van diensten zien we bij het aanbieden van vormen van begeleide sportbeoefening duidelijk terug: sporters spelen zelf een belangrijke actieve rol bij de feitelijke levering van de dienst (ondeelbaarheid van productie en consumptie), die niet kan worden 'opgeslagen' (verganke-lijkheid, ontaastbaarheid) en die, onder meer omdat mensen met sterk uiteenlopende motieven er gebruik van maken, een grote mate van heterogeniteit vertoont. Er is een belangrijke fysieke component aan actieve sportdiensten, namelijk het gebruik van de materiële sportomgeving, die zeker bij buitensporten sterk kan variëren. In aansluiting bij analyses van Lovelock, Hase-nfeld, Chelladurai en Van Hoecke kan het aanbieden van mogelijkheden tot sportbeoefening worden beschouwd als een people processing 'human service', waarbinnen verschillende onge-leide ('consumer') en begeleide ('professional') varianten kunnen worden onderscheiden. Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen (ICT) werken door in de verhoudingen tussen dienstverlenende organisaties, uitvoerenden en klanten, onder meer in een verschui-ving van de (vaste) relaties tussen dienstverleners en hun klanten naar minder persoonlijke pseudorelaties en encounters.

Algemeen wordt ervan uitgegaan dat de kwaliteit van dienstverlening een belangrijke rol speelt in de tevredenheid van klanten en daarmee in hun binding aan een dienstverlenende organisatie (loyaliteit, behoud, retentie). De kwaliteit van dienstverlening is lastig te meten, maar toch is hiervoor een aantal systemen ontwikkeld, zoals het veelgebruikte SERVQUAL en SERVPERF, waarin vijf elementen als maatgevend voor de geleverde kwaliteit worden beschouwd: betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid, empathie en tastbare aspecten van de dienst. Goede dienstverlening op deze punten wordt door klanten uiteindelijk gewaardeerd met een grotere loyaliteit, die kan worden afgelezen aan de ongevoeligheid voor prijswijziging, het klachtgedrag, de bereidheid tot aanbevelen en die tot vervolgaankoop.

Hoe de kwaliteit van dienstverlening ook wordt gemeten, steeds wordt vastgesteld dat de eigenschappen van het uitvoerende personeel daarbij een belangrijke rol spelen. Bij het aan-bieden van begeleide sportmogelijkheden is het de sportleider die in directe interactie met de

klanten een 'service encounter' heeft. In dit 'moment van de waarheid' ervaart de klant hoe de dienst feitelijk wordt geleverd. Dan blijkt of de medewerker beschikt over de doorslaggevende kwaliteiten, waarbij het naast 'professionaliteit' gaat om factoren als empathie, personalisatie en voldoende beslisruimte. Gemeten op basis van het SERVPERF-model geven afnemers van actieve sportbeoefening aan de deskundigheid van de trainer/instructeur het belangrijkste aspect van de dienstverlening te vinden. Verder hechten zij groot belang aan de bereikbaarheid van de aanbieder en komt de betekenis van de fysieke component terug in het grote belang dat wordt gehecht aan de kwaliteit van de accommodatie (veiligheid, netheid).

Bij sportactiviteiten is de klant als coproducer actief en dit gaat in veel gevallen verder dan het volgen van instructies en kan dan (showsport, spel- en teamsport) als cocreatie worden beschouwd. De directe betrokkenheid van sporters bij de dienstverlening als klant speelt een belangrijke rol in de kwaliteitsbeoordeling. Wanneer de geleverde dienstverlening onder de maat is kunnen afnemers hier op verschillende manieren op reageren, die in aansluiting bij Hirschmann (1970) worden onderscheiden in: negeren (neglect), accepteren (loyaliteit), klagen (voice) of opstappen (exit). De mogelijkheden om van deze opties gebruik te maken verschillen echter tussen typen dienstverleners, bijvoorbeeld tussen bedrijven, verenigingen en (semi)publieke services. Zo is opstappen of wisselen van dienstverlener vaak lastig als het een publieke dienst betreft zoals openbaar vervoer en lijkt 'voice' de aangewezen reactievorm voor democratisch ingerichte verenigingen.

De twee belangrijkste dienstverleners in Nederland op dit gebied, sportverenigingen en fitnesscentra, hebben ieder eigen karakteristieken. Bij verenigingen is de kernwaarde het organiseren van betrokkenheid bij de missie of bij datgene waar de vereniging voor staat. Bij fitnesscentra is dat het ingrijpen in of ontwikkelen van de fysieke toestand van hun klanten op professionele grondslag. Verenigingen zijn not for profitorganisaties, fitnesscentra zijn gericht op profit. Hun kenmerken scheppen specifieke condities voor het leveren van goede diensten. Fitnesscentra werken met professionals, sportclubs vooral met vrijwilligers; de gemiddelde prijs van het sportaanbod in Nederland is mede daardoor relatief laag. De 'rationales' en handelingslogica van vrijwillige en professionele organisaties verschillen sterk. Efficiency speelt in sportverenigingen een beperkte rol, terwijl fitnesscentra het vaak juist moeten hebben van een concurrerende kostprijs. Binnen beide groepen aanbieders is een differentiatie en ontwikkeling zichtbaar.

Er zijn duidelijke verschillen tussen het vraagprofiel van verenigingssporters en fitnessers. Verenigingssporters verwachten meer kwaliteit op het gebied van wedstrijdsport en gezelligheid, terwijl fitnessers hogere eisen stellen aan openingstijden, klachtenafhandeling, aandacht voor gezondheid en de kosten voor lesgeelden. Verenigingssporters zijn gemiddeld iets meer trouw aan hun aanbieder dan bezoekers van fitnesscentra. Er is een duidelijke samenhang te constateren tussen het oordeel van sporters over de door de aanbieder geleverde servicekwaliteit en hun loyaliteit: deze wordt op veel punten lager beoordeeld door mensen die denken te stoppen bij hun huidige aanbieder. Het veronderstelde verband bij dienstverlening tussen servicekwaliteit, tevredenheid en loyaliteit wordt door de gepresenteerde analyses rond de

sportdienstverlening bevestigd. De afnemers die dreigen op te stappen zijn vooral ontevreden over de behandeling door het personeel en over de geboden activiteiten. Voor fitnessers is ook de hoogte van de kosten een belangrijke factor. Daarnaast spelen de motieven van betrokkenen een rol in hun loyaliteit. Onder fitnessers met een meer instrumentele instelling en gericht op fysiek onderhoud treffen we het grootste aandeel met een lage loyaliteit.

De verwachtingen die sporters en andere betrokkenen hebben van de bekwaamheden en kwaliteiten van trainers zijn duidelijk te bepalen en stemmen ongeacht het type aanbieder grotendeels overeen: alle betrokkenen vinden het les geven/trainen het belangrijkste, gevolgd door betrouwbaarheid, vraaggerichtheid en goede trainingsvoorbereiding. Fitnessers vinden dit laatste aspect minder belangrijk en hechten meer dan andere betrokkenen aan zorg voor hygiëne en veiligheid.

De differentiatie en functievermenging bij sportorganisaties die we in hoofdstuk 1 beschreven maken het voeren van een goed kwaliteitsbeleid voor sportleiders tot een ingewikkelder opgave. Als sportorganisaties moeten excelleren, wat betekent dat dan? Uitblinken in het bedienen van hun leden, in het maken van winst of in het vervullen van een maatschappelijke taak? Of moet dit tegelijk worden gerealiseerd? En welk soort medewerkers met welke bekwaamheden zijn daar dan voor nodig? En als we daarvan een goed profiel hebben, hoe kunnen we dan de juiste mensen werven of zich laten ontwikkelen?

III Assessment van kwaliteiten van sportleiders als ‘dienstverleners’

Om sportleiders en hun organisaties te ondersteunen bij een gerichte ontwikkeling van bekwaamheden is een meetinstrument voor de kwaliteiten van trainer/coaches of sportleiders samengesteld in de vorm van een functiegericht online assessment. Daarmee sluiten we aan bij een stroom van soortgelijke initiatieven die in het (beroeps)onderwijs doorzet sinds de eeuwwisseling en een verschuiving markeert van kennistoetsing naar (meervoudig) assessment van competenties (Segers 2004). Als basis voor de beoordeling van het functioneren van sportleiders diende een functie- en taakanalyse op grond van een conceptueel model voor integrale kwaliteit van Van Bottenburg et al. (1997). De functie-differentiatie binnen de sportsector vindt in deze brede ‘total quality’-benadering haar weerslag. Data verzameld bij een steekproef van 150 trainers gaven inzicht in het relatieve belang en in de vereiste wijze van uitvoering van taken in de praktijk. De analyse en verdere uitwerking vonden in nauw overleg plaats met opleidingsdeskundigen en resulteerden in de zelfbeoordelingstoets IKTrainer, bestaande uit 230 vragen over elf onderscheiden clusters binnen het functioneren van trainers of sportleiders. Hoewel bij zelfbeoordeling sociale wenselijkheid een rol kan spelen, wordt dit toch beschouwd als een geschikte en voldoende betrouwbare vorm van formatieve evaluatie van professionals (in opleiding) (Joosten-ten Brinke 2008; Van Beirendonck 2010a).

Met behulp van de data van ruim 900 invullers zijn analyses gedaan op de toetsresultaten, waaruit blijkt dat verwachte bekwaamheidsverschillen goed worden teruggevonden. De begripsvaliditeit van het assessment wordt daardoor bevestigd. Een evaluatie onder gebruikers in de pilotfase laat zien dat de resultaten op IKTrainer door hen als passend en herkenbaar

werden bestempeld, hen beter bewust maakten van sterke en minder sterke punten in hun functioneren en vaak een prikkel waren voor nieuwe leeractiviteiten. Wel gaven gebruikers aan behoefte te hebben aan meer op de uitkomsten aansluitende leersuggesties.

Dit punt wijst op een nadeel van zelfbeoordelingsinstrumenten: ze leiden niet direct tot een dialoog met anderen over het functioneren en over de te ondernemen vervolgstappen. De gebruikswaarde van zelfbeoordelingen kan worden vergroot wanneer de resultaten met collega's of leercoaches kunnen worden doorgesproken. Al vrij snel na de introductie van IKTrainer gaven opleiders van trainers aan dat IKTrainer een waardevol hulpmiddel bij competentie-gerichte trainersopleiding zou kunnen zijn. NOC*NSF en NLcoach verstrekten een opdracht deze door te ontwikkelen tot een competentiescan die aanknopingspunten kon bieden om eerder verworven competenties in beeld te brengen en individuele leerbehoeften in kaart te brengen. Voor dit doel was enige bijstelling van IKTrainer noodzakelijk, waarbij bovendien via een literatuurreview werd nagegaan of de kwaliteitseisen van IKTrainer afwijken van de bekende bekwaamheidseisen voor competente en effectieve sportleiders/trainers. Geconstateerd kon worden dat de eisen elders nauwelijks afwijken, maar bijvoorbeeld in de VS door de organisatiewijze van de sport andere accenten kennen. In vier proeftuinen is een competentiescan TrainerScan voor trainers in opleiding ontwikkeld in nauwe samenwerking met de geselecteerde sportbonden. Met deze groep sportorganisaties is ook een (online) 360 graden feedbacksysteem uitgewerkt als sluitstuk. Dit is in 2011 ingebouwd in de elektronische leeromgeving van de georganiseerde sport. Met deze ontwikkelingen kreeg de inzet van IKTrainer een meer dialogisch karakter passend bij eigentijds competentie management.

IV Competentieontwikkeling van trainer/coaches tussen zelfontplooiing en arbeidsmarkt

De opleidingen voor trainers/sportleiders in Nederland zijn na 1960 sterk uitgebreid en geëvolueerd naar een stelsel met verschillende niveaus en specialisaties. Typisch voor het Nederlandse opleidingslandschap voor sport is de verkaveling in sterk gescheiden opleidingsstromen voor sportbonden, mbo-sportleiders en hbo-leerkrachten. In de loop van de jaren negentig komt dit opleidingsstelsel voor sportleiders dat functioneerde in beweging. De opening van de Europese arbeidsmarkt en de sterk verruimde opleidingsmogelijkheden binnen het beroepsonderwijs vormen belangrijke prikkels voor deze herbezinning. Tegelijkertijd is binnen het onderwijs een belangrijke verandering zichtbaar in onderwijskundige benadering, waarbij vanwege de gegroeide dynamiek op de arbeidsmarkt het idee leidend wordt dat de professionele vorming niet in enkele jaren is afgerond en mensen ook veel zullen moeten (bij) leren op de werkplek. De gewijzigde visie leidt over een breed front bij beroepsopleidingen tot de invoering van competentiegericht onderwijs. De individuele ontwikkelingsperspectieven zijn bij deze benadering van leren en opleiden sturend voor de inrichting van het opleidingsprogramma.

De maatschappelijke processen die deze veranderingen in onderwijs stimuleren vormen ook de achtergrond van de ontwikkeling naar competentie management binnen arbeidsorgani-

saties, gericht op het matchen van de bekwaamheden van medewerkers met de (veranderende) opgaven en omstandigheden waarvoor de onderneming of organisatie gesteld wordt. Binnen dit competentie management worden twee scholen onderscheiden: terwijl in het verleden het accent lag op eisen vanuit de organisatie (cognitivistische benadering), wordt dit tegenwoordig steeds meer op persoonlijke groeimogelijkheden (sociaal-constructivistische benadering) gelegd (Van Beirendock 2010).

Eind jaren negentig wordt de bestaande verkaveling tussen het beroepsonderwijs en de opleidingen van sportbonden aangepakt. De opleidingen voor (vrijwillig) sportkader en het mbo, respectievelijk gesubsidieerd vanuit de ministeries van VWS en OCW, groeien geleidelijk naar elkaar toe. De gezamenlijke inzet van beleidspartijen leidt tot de ontwikkeling van een competentiegerichte landelijke kwalificatiestructuur met opleidingen op vijf niveaus. Daarbij worden – in aansluiting op de leertheorie van Kolb – naast de docentrol (expert) andere begeleidingsrollen (leercoach, praktijkbegeleider) onderscheiden. Op hogere niveaus wordt van een sportleider meer reflectieve vaardigheid verwacht. Terwijl leren op de werkplek altijd al een belangrijke rol had in de sporttrainersopleiding wordt dat accent door de verschuiving naar competentiegerichte en levenslange professionele ontwikkeling versterkt.

V De invoering van IKTrainer en TrainerScan: adoptie van een innovatie

Voor een succesvolle implementatie van een innovatie moet de wijze van invoering en verspreiding aansluiten bij de situatie van de doelgroep, een voor de hand liggend verband, dat wordt onderstreept door analyses van succesfactoren bij innovatie in onderwijs en gezondheidszorg. We hebben deze aansluiting, de zogenoemde ‘goodness of fit’ op drie fronten onderzocht: past het ontwikkelde assessment bij het kwaliteitsbeleid van sportaanbiedende organisaties, bij de gangbare leerpraktijken van sportleiders en ten slotte bij de in de sport actuele opleidingswijze van trainer/coaches.

Ten aanzien van de ontwikkeling van kwaliteitsbeleid voor sportleiders hebben we een verkennende analyse gemaakt van certificerings- en licentiëringsinitiatieven voor sportleiders en voor de sportaanbiedende organisaties waarbinnen zij veelal werkzaam zijn. Voor Nederland is het kwaliteitsbeleid van de KNVB als toonaangevende case beschouwd. Investeren in de opleidingen van sportleiders vormt al decennialang de kern van het kwaliteitsbeleid voor sportbegeleiders van sportorganisaties. Wereldwijd zijn in veel landen certificeringsprogramma’s voor sportleiders ontwikkeld, waarbij de onderlinge afstemming, bijvoorbeeld in Europees verband, na 1990 sterk is toegenomen. Terwijl in de bevordering en bewaking van de kwaliteit van opleidingen voor sportkader wordt geïnvesteerd, is aan kwaliteitssystemen voor HR-beleid nog nauwelijks aandacht besteed. Wat het Nederlandse kwaliteitsbeleid voor sportleiders betreft kan eveneens (nog) niet worden gesproken van een systematisch doorgevoerde integrale aanpak. Ook hier worden al langer verschillende instrumenten naast elkaar ingezet (opleidingen, licenties, bemiddeling), met een accent op kaderopleiding, maar ontbreekt veelal een verbindend kader- of HRM-beleid. Maar ongeveer de helft van de voetbalclubs heeft momenteel een uitgeschreven trainersbeleid. Terwijl ook bij de KNVB de ambitie is dat ieder

voetbalteam door een opgeleide trainer/coach wordt begeleid, moeten we vaststellen dat die ambitie door de aangesloten verenigingen alleen voor de selectieteams wordt gerealiseerd. Met name op het vlak van de evaluatie of effectmeting van de kwaliteitsmaatregelen ontbreken vaak goede instrumenten, zodat de kwaliteitsstuurcyclus (plan-do-check-act) niet volledig kan worden doorlopen. Het herhaald uitvoeren van onderzoek naar de werking van trainerslicenties, zoals nu door de KNVB gebeurt, is een uitzondering. Dit gebrek aan effectiviteitsevaluatie doet zich zelfs rond de trainersopleidingen voor, waarvan Lyle constateert dat niet bekend is of opgeleide trainers het beter doen.

Op het gebied van de certificering van sportaanbieders is een geleidelijke ontwikkeling zichtbaar. In de integrale methodieken voor kwaliteitszorg, die vaak zijn toegespitst op een bepaald type sportaanbieders, zoals sportverenigingen, zwembaden en sporthallen of fitnesscentra, komt de component kwaliteit van trainer/coaches en begeleiders vrijwel steeds terug. Ruim een op de vijf voetbalclubs waagde zich in de afgelopen jaren aan een (integrale) kwaliteitsdoorlichting. Clubscans werden aanvankelijk vooral toegepast als een instrument voor bewustwording en om clubs te prikkelen om gerichte verbeteringen in het eigen functioneren door te voeren. In sommige takken van sport wordt de doorlichting nu gekoppeld aan een kwaliteitslabel of keurmerk. Dit versterkt de externe profilering van de desbetreffende verenigingen in een marktsituatie waarin de concurrentie geleidelijk toeneemt. Het verwerven van een certificaat gebeurt echter nog steeds op vrijwillige basis. Een verplichting die leidt tot een strikt vergunningenstelsel zien we in de sport niet en komen we ook in andere bedrijfstakken maar beperkt tegen. De mate waarin dit tot stand komt is mede afhankelijk van de opstelling van andere marktpartijen, bijvoorbeeld subsidiërende overheden, die het bezit van een certificaat verplicht kunnen stellen voor het mogen uitvoeren van bepaalde werkzaamheden. Dit is vooral bij risicodragende activiteiten veelvuldig het geval.

We kunnen binnen kwaliteitsbeleid een meer op externe controle en accountability gerichte en een meer op interne leerprocessen gerichte school onderscheiden. In het licht van die onderscheiding is bij de KNVB van een gemengde aanpak sprake. Voetbalclubs, medewerkers en spelers ontvangen veel stimulansen voor hun ontwikkeling vanuit de landelijke bond, zonder dat deze zonder meer als verplichtend worden opgelegd. Dat sluit aan bij de autonome positie van voetbalverenigingen. De intern gerichte en minder gereguleerde organisatiecultuur bij vrijwillige clubs vormt bovendien een beperkende factor voor hun leervermogen. Er is nog geenszins sprake van een vorm van periodieke externe kwaliteits- of prestatiemeting zoals die bijvoorbeeld in het onderwijs en de gezondheidszorg steeds meer wordt ingevoerd. Toch lijken de touwtjes hier en daar strakker te worden aangehaald wanneer clubs zich te weinig gelegen laten liggen aan wettelijke regelingen (hygiëne, veiligheid) of door hun beleid het imago van de sport dreigen te schaden. De accentverschuiving in de richting van meer maatschappelijk verantwoord functioneren van alle betrokkenen zou in de toekomst tot meer externe controle en sturing kunnen leiden. Factoren zoals de inzet van de landelijke overheid op het bevorderen van een 'veilig sportklimaat' en andere maatschappelijke ambities worden nu al vertaald in een verlangen naar 'meer daadkrachtige' clubbesturen.

Systemen voor kwaliteitsmanagement werken pas wanneer ze leiden tot daadwerkelijke veranderingen in de organisatie. Die veranderingen zullen er voornamelijk uit bestaan dat personen binnen de organisatie andere dingen gaan doen. Leren van kwaliteitssystemen bij sportorganisaties houdt vooral in dat de individuele, al actieve kaderleden leren en soms door (vaak soortgelijke) nieuwe medewerkers worden vervangen. Voor de competentiescan voor trainers is het dan ook de vraag in hoeverre die aansluit op de leeractiviteiten van sportleiders.

Professioneel leren wordt actueel meer gezien als een levenslang proces dat zich op allerlei plaatsen (ook buiten opleidingsinstituten en na de initiële opleiding) en in verschillende vormen (ook informeel – ‘al doende’) kan voltrekken. De leeractiviteiten kunnen dan worden gezien als een onderdeel van een proces van voortgaande professionele ontwikkeling (Continuing Professional Development). Via een secundaire analyse van de data van 900 trainers die de competentiescan toepasten zijn we nagegaan welke activiteiten zij ondernemen voor hun professionele ontwikkeling.

In de praktijk zeggen sportleiders vooral te leren door zelf te doen. Ervaringsleren in een informele setting neemt dus in hun beleving een centrale plaats in, waarbij opleiders de sportleider steeds meer stimuleren om op die ervaringen te reflecteren en zich als ‘reflective practitioner’ te ontwikkelen. Andere leeractiviteiten leveren naast het ‘al doende leren’ ook een duidelijke bijdrage aan de professionele ontwikkeling, zoals ondersteuning door een collega-trainer, het bijhouden van vakliteratuur en het verzamelen van kennis via het internet. Het onderling uitwisselen van kennis tussen trainers doet de helft van hen regelmatig met collega’s uit de eigen organisatie en een op de drie ook met externen. Wanneer we de ondernomen leeractiviteiten relateren aan de mate waarin trainers in het voorgaande seizoen zeggen geleerd te hebben of aan hun scores op IKTrainer blijkt dat ook formele leeractiviteiten in de vorm van studiedagen, bijscholingen en cursussen een belangrijke rol spelen. Sportleiders met meer ervaringsjaren, een hogere vakopleiding en een coördinerende verantwoordelijkheid geven aan frequenter aan deze scholingsactiviteiten deel te nemen. Ook lezen ze regelmatig vakliteratuur en wisselen ze verhoudingsgewijs vaker kennis uit met trainers van andere verenigingen. Erickson c.s. komen tot soortgelijke bevindingen en concluderen dat voor gevorderde coaches meer formele leermomenten zouden kunnen worden aangeboden (Erickson et al. 2008). Een competentiescan sluit in dit licht dus het beste aan bij wat meer reflectief ingestelde trainers die actief zijn op niveau 3 en hoger. Wordt de competentiescan door opleidingsinstanties voor deze trainers ook benut en wat heeft hun adoptie ervan mede bepaald?

Bij de evaluatie van de adoptie onder opleidingsinstanties is gekeken naar de ‘fit’ tussen kenmerken van de innovatie zelf (het product), die van de personen en organisaties waarop ze is gericht en naar de steun en druk in de omgeving daarvan. Met een vijftal vertegenwoordigers is hierover in diepte-interviews gesproken. De productkwaliteit van de trainerscans is daarnaast beoordeeld met behulp van Baartmans beoordelingsschema voor competentieassessments. Op basis van de evaluaties kan worden geconcludeerd dat IKTrainer en de TrainerScans op een gedegen manier zijn ontwikkeld en dat er een zekere voedingsbodem aanwezig is, dan wel zich ontwikkelt, voor het gebruik, zowel in sportopleidingen als in het HRM

van sportorganisaties. Er is echter te weinig inzet gepleegd op de verspreiding, implementatie en verankering van de assessments. Dit geldt helemaal voor het gebruik van de TrainerScan 360, die lange tijd ‘op de plank is blijven liggen’. De reorganisaties en personele wisselingen bij de betrokken opdrachtgevers ten tijde van de oplevering hebben hierin een belangrijke rol gespeeld.

De nauwere afstemming van de TrainerScan met de Kwalificatiestructuur Sport wordt algemeen als een positieve aanpassing beoordeeld. Terwijl de aanvankelijke intentie was dat de competentiescan een duidelijke rol zou kunnen vervullen in EVC-procedures in de sport, blijkt dit na de afronding ervan in 2006 minder passend geworden, omdat in het EVC-beleid een veel sterkere nadruk is komen te liggen op kwalificerend assessment. Bij de invoering van competentiegericht opleiden bij de sportbonden heeft bovendien een verdere ontwikkeling plaatsgevonden, waarbij proeven van bekwaamheid een sleutelrol spelen, ook al in de fase van planning van de leerroute. Dit leidt tot een minder duidelijke functie bij sportopleidingen voor de TrainerScan dan voorzien.

Algemene conclusie: aanbevelingen voor beleid en voor vervolgonderzoek

Terugblikkend op de centrale vraag van het proefschrift kan worden geconcludeerd dat in de vorm van IKTrainer en de TrainerScan gedegen assessmentinstrumenten zijn vormgegeven waarmee de kwaliteiten en competenties van sportleiders in de breedtesport kunnen worden geïdentificeerd, geoperationaliseerd en gemeten. De uitkomsten kunnen relevante informatie opleveren voor de individuele professionele ontwikkeling van trainer/coaches of sportleiders. Ze kunnen nuttig zijn voor het servicegericht kwaliteitsbeleid en competentie management door sportaanbiedende organisaties en hun (landelijke) ondersteuners. Door de bijstellingen die in de methodiek zijn gepleegd bij de ontwikkeling van de TrainerScan en TrainerScan 360 sluit het assessment beter aan bij de ingevoerde competentiegerichte opleidingsstructuur.

In de praktijk blijkt het gebruik van de assessments minder omvangrijk dan verwacht en hierbij spelen verschillende factoren een rol. In de activiteiten die trainer/coaches ondernemen voor hun professionele ontwikkeling speelt ‘al doende leren’ de hoofdrol en nemen reflectie en formele scholing een beperkte plaats in, hoewel trainers zeggen daar wel van te leren. Trainers die IKTrainer gebruikten worden zich daardoor beter bewust van hun sterke en zwakke kanten, maar missen aanwijzingen voor een vervolg. Dialoog over de uitkomsten kan bijvoorbeeld plaatsvinden in een opleidingscontext; de inbedding in de elektronische leeromgeving (ELO) door NOC*NSF is in dit opzicht een positieve ontwikkeling. Toch worden de assessments beperkt structureel in de huidige opleidingen gebruikt. Als basisindeling voor het assessment is niet van meet af aan de in ontwikkeling zijnde kwalificatiestructuur gekozen, waardoor de aansluiting daarop in eerste instantie niet optimaal was. Het gebruik van IKTrainer en de TrainerScan kost relatief veel tijd van betrokkenen. In dit opzicht vergt de TrainerScan 360 duidelijk minder inspanningen, maar die is pas sinds kort feitelijk beschikbaar via de ELO.

Het gebruik van de trainerscans werd door de betrokken organisaties korte tijd intensief gestimuleerd, maar is vervolgens uit beeld geraakt. Personeelswisselingen en reorganisaties,

kortom: dynamiek bij de betrokken organisaties, schiepen geen optimaal klimaat voor implementatie en daarnaast speelden verschillen tussen NOC*NSF en NLcoach in doelgroep en visie op aantoonbare deskundigheid een rol. Meer in het algemeen kan hier de kanttekening worden geplaatst dat voor het goed invoeren van innovaties zeker bij vrijwilligersorganisaties vaak een te korte periode wordt uitgetrokken en te weinig structurele support wordt geregeld. Bij sportaanbieders zelf is kwaliteitsbeleid voor trainer/coaches nog niet overal in beeld en zeker niet structureel. Het beperkt zich in veel gevallen tot het (doen) volgen van de minimaal vereiste opleidingen, terwijl een breder HR-beleid nodig zou zijn om het al decennia gesignaleerde tekort aan goed kader op te lossen. Op dit front zijn wel recent nieuwe ontwikkelingen ingezet om sportaanbieders als leerbedrijven beter toe te rusten. Dit verbreed HR-beleid bij sportaanbieders vormt een interessant nieuw toepassingsgebied van de ontwikkelde competentiescans. Maar ook binnen de sportopleidingen biedt het beschikbaar komen van de TrainerScan 360 nieuwe benuttingskansen. Met beperkte inspanningen kan een nieuwe impuls worden gegeven aan optimalisering, adoptie en implementatie van de assessments. Vanwege de strategische en functionele meerwaarde mag worden verwacht dat verantwoordelijke instanties bereid zijn hierin te investeren.

Het onderzoek onderstreept dat de sportsector in verschillende opzichten meegezogen wordt in bredere maatschappelijke ontwikkelingen en daar de gevolgen van ondervindt. Zo zijn de technische mogelijkheden voor de vormgeving van een assessment in tien jaar tijd revolutionair veranderd. De terugtrekkende overheid legt op het vlak van kwaliteitsbewaking de bal op de helft van de sportorganisaties zelf en de vermaatschappelijking van de sportsector levert andere condities op voor het functioneren van sportleiders in de breedtesport. Het hier beschreven onderzoek kent een aantal beperkingen, onder meer omdat de analyses niet steeds konden worden gebaseerd op omvangrijke, evenwichtige steekproeven van actieve trainer/coaches. De studie is niet zozeer opgezet vanuit een 'grand design', maar brengt verbanden aan tussen onderzoeken die vanuit verschillende behoeften en perspectieven zijn gestart. De conclusies zijn daardoor deels robuust, maar op andere punten laten de verkenningen slechts voorlopige connecties zien die nadere uitdieping of bekrachtiging vergen.

De studie geeft dan ook een aantal openingen voor vervolgonderzoek. Het onderzoek naar de feitelijke leerpraktijk van trainer/coaches heeft maar op beperkte schaal plaatsgevonden en is waardevol voor de toepassing van assessments en de ondersteuning van professionele ontwikkeling. Onderzocht zou kunnen worden hoe de trainerscans kunnen worden afgestemd op andere gebruikte evaluatievormen (proeven van bekwaamheid, kennistoetsen) en of dit een goede integrale beoordeling van competenties kan opleveren. Van assessments en andere ondersteuningsvormen van professionele ontwikkeling wordt verwacht dat trainers er uiteindelijk beter door gaan functioneren. De evaluatie van de effectiviteit van assessments op de feitelijke trainerspraktijk, maar ook van reguliere trainersopleidingen, is echter nog een grotendeels braakliggend terrein.

Summary

Introduction

Sports leaders (trainers/coaches, instructors or teachers) fulfil an essential role in modern sport in training and guiding sports practitioners – through direct interaction – in practising their sport. Sport leaders are the ones who “can make a difference” between an average and a good offer of sporting activity. It is for this reason that national policymakers believe that every athlete should receive (proper) guidance from a capable sports leader or coach. Sufficient numbers of capable sports leaders are also required at a general level to ensure that organisations offering sporting activities, such as sports associations and fitness centres are operating well.

However, views on what constitutes good sport are subject to change. For a long term in sport, “excellent” sport was almost equivalent to achieving levels of performance as high as possible. Over the last few decades sport has also become viewed as being excellent when it generates other *outcomes*, such as social cohesion, a healthy lifestyle, greater quality of life in neighbourhoods. This applies as much to elite sport, as well as for sports for all which are the focus of this study.

The move from sport as an *aim in itself* towards sport as a *means* is one of the changes to the context in which sports leaders carry out their tasks, and which also demands, in part, other skills or competencies from them. Both in the Netherlands, as well as elsewhere in Europe, there is the question of how the supply of sports leaders can be properly tailored to the changing demands. Given the continuous dynamics of sport as a working environment, the principle adopted here for trainers/coaches and sports leaders is one of “life-long learning”.

Aims and research questions

The aim of this study is to explore whether the development and introduction of a competenceⁱ assessment for sports leaders could contribute to their professional development and to the quality of service provided to sports organisations. The central question in this thesis therefore is: How can we develop an instrument to identify, operationalize and measure (assessⁱⁱ) the qualities and competencies of sports leaders, to provide relevant information for their individual professional development, and to support service- and quality-focused policies, as well as competence management provided by organisations offering sports activities and by the (national) organisations supporting these sport providers?

The idea is that this instrument could bring about a (better) fit between individual development of sports leaders and how their educators and employing organisations operate. We therefore approach the use of the assessment by sports leaders and their organisations as an element of (service) quality management (De Knop 2000; Zeithaml & Bitner 2003) and human resources management. Our guiding principles are therefore the changing demands for coaching and

instruction in sport on the one hand and the processes of professional development of sports leaders on the other.

We therefore initially undertook an analysis of the developments in the demand for sports coaching and instruction. The changing views about sports coaching and instruction were then placed against the backdrop of the changed role of sport in society and related to the development of the role of organisations offering sports to becoming services providers. We explored what the differences and similarities were in the demand for coaching and instruction for different types of sports providers, such as voluntary sports clubs and fitness centres. The development of a valid and practically applicable system of a vocation-focused quality assurance test or competence assessment of sports leaders was undertaken to link in to the current, service-focused, competence demands required by sports organisations.

The practical applicability is of great importance for the use of the instrument and the adoption of this innovation. We therefore explored whether the structure of the assessment fitted sufficiently to the quality assurance policies for coaches as practiced by their organisations, as well as to the sport leaders' everyday learning practices. Courses play a central role in practice in terms of the competence development of sports leaders. The quality assessment was therefore adapted for use in competence-focused courses and we investigated whether the conversion of the assessment linked in sufficiently with the approach that skills-based courses have acquired in the sector, as well as the current competence management of sports leaders. On the basis of the analyses we were able to provide an overview of the progress of a ten-year long innovation process. We systematically analysed this process in order to draw lessons for the future.

Methodology

The research questions described above are diverse in character and therefore various methods were used in combination to find answers to them. As part of this process we would like to highlight that some of the data were obtained by carrying out research assignments for third parties, where sometimes a compromise had to be found regarding the required implementation.

The study may be characterised as a process evaluation of the systematic development and implementation of a quality assessment for sports leaders. This was therefore not a (classic) effects study to investigate what the effects of the assessment were, but rather a study into the principles, design and adoption of this innovation.

Answering the various research questions was undertaken by focusing on the relevant literature. In addition to this surveys were also undertaken with sports practitioners, organisations offering sports activities, as well as coaches. The national survey of the Dutch population involved the so-called National Sports Study 2005, which involved a representative sample of 2204 Dutch nationals (Lucassen & Tiessen-Raaphorst 2006). A tasks and requirements analysis was undertaken of sports leaders' vocation in order to arrive at a service-provision focused,

valid and practically applicable system of function-focused quality assurance testing or competence assessment of sports leaders. This involved discussions with educational specialists and a sample of active sports leaders, managers and parents completed a survey. Use was also made of a databank of users of the assessment in order to acquire insights into the practical feasibility of the assessment in relation to the everyday learning practices of coaches and the quality assurance policies used by their organisations; in addition an evaluative survey was sent to the users of the assessment. Furthermore, in respect of the quality assurance policy for coaches data were derived from research on this matter commissioned by sports organisations.

The evaluation of the applicability of the quality assessment for competence-focused coach education was conducted in the form of a practical experiment with four national governing bodies of sports. The *IKTrainer* quality assurance assessment was modified for this purpose into a competence assessment *TrainerScan* and a 360-degree feedback version, the *TrainerScan360*.

The entire process of development and implementation of the assessment was finally investigated qualitatively in the form of evaluative, depth interviews with five key stakeholders.

Results

I The development of sport into a heterogeneous, modern service sector

Sport has developed an increasing level of complexity over recent decades. In addition to this it has acquired a different place in society, where an ever-increasing proportion of the population is involved in sport in one way or another. A differentiation process has taken place within the sporting world which may be described from different perspectives: in terms of the characteristics and motivations of sports practitioners, or as differentiation in games and activities, as well as in terms of organisational, functional and governance aspects. The altered position and functional differentiation of sport means that it may be approached from different functional perspectives, that different meanings may be attached to it and that different interests are at stake. In short, sport has become a *contested domain* (Bourdieu 1988). Various segments or sub-sectors may be distinguished within sport as a result of these differentiation processes: voluntary association sports, (semi-) professional elite sports, fitness and recreational sports and social sports (Camy et al. 2004). A great number of people have an organising or coaching role in all of these sub-sectors acting as a volunteer or as paid staff for sporting activities. In the Netherlands there are currently around 1.2 million volunteers and approximately 65,000 paid sports related workers (almost 45,000 FTE). A diverse and dynamic labour market has arisen around sports practice in the Netherlands of which a significant part is located in associated sectors such as education, tourism, healthcare, welfare and security, rather than in sports sub-sectors. The most significant growth in the labour market in recent years has been within public services for sport, which reflects the greater importance that (local) governments are attaching to sport. In this societal context of increasing competition within the sector and a greater emphasis on the instrumental deployment of sport, there have been numerous initiatives from 1995 onwards aimed at developing quality assurance management in sports organisations.

The growth of the sports sector, as well as the differentiation and altered social position of sport have also led to rapid changes and greater complexity in the task environment of sports leaders. Due to these developments sports providers, such as voluntary sports associations, should now be considered as organisations with *mixed rationales* having to combine their original club role with that of a market operator or public service provider. The greater diversity of participants, the divergent expectations towards sport and the differentiation in sport provision all demand appropriate skills or qualities from coaches and other sports leaders. As participation in sport is no longer just a single route towards better performance, and now may be focused on divergent aims, this often requiring more specific expertise. The skills of the traditional coach are no longer always adequate in order to realise the expectations resulting from this. Promoting quality of life in a neighbourhood requires different qualities from sports leaders than achieving a higher level in sporting competitions. This has led to further differentiation and specialisation in terms of the sports leader's role. A significant feature of this is that from the year 2000 onward approximately forty professional competence profiles were drawn up in just a few years for various roles. Working as a sport leader is not becoming any easier due to the complex and changed roles, high expectations and a continuous shortage of coaches. In addition to this it is becoming increasingly important to acquire good skills.

The development of quality assurance management in sport may also be considered as a part of a more comprehensive process of modernisation in our society. The introduction of quality assurance management may be viewed as a component of a process of rationalisation of the organisation of sports practice. This process of rationalisation is particularly visible at higher levels of competitive sport and elite sport, yet the changed role of government has also played a part. Over the last quarter of a century many government services were closed down in line with the so-called *new public management* and other organisations have become partly responsible for (semi-) public service provision. This encourages market forces and client-focus within the organisations concerned and leads to increasing their level of accountability. As a consequence of this development professionals involved are being confronted with an increasing bureaucracy and with different partly contradictory types of production logic and with restrictions to their discretionary ability (Verhagen 2005; WRR Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 2004). As sports providers, such as voluntary sports associations, are being more and more assigned a role in public service provision it is anticipated that workers in sport will encounter these levels of tensions and dilemmas. It is also apparent for modern sport that its self-evident autonomy is becoming increasingly subject to debate and sport is due to demonstrate that it is functional, in other words that it is available and useful to society.

II Evaluation of sports providers' service quality

In this study we have viewed the developments in sports leaders function analogously to that of employees in service provision organisations. The features of services are clearly reflected in different types of coached sports offered: sports men and women play an important, active

role in the actual delivery of the service (inseparability of production and consumption), which cannot be “stored” (transient, intangible), and which displays a great degree of heterogeneity, particularly as it is being used by people with significantly diverging motives. There is an important physical dimension to active sports services, that is the use of a sports environment, which may differ greatly, particularly in outdoor sports. Drawing from analyses by Lovelock, Hasenfeld, Chelladurai and Van Hoeske, offering opportunities for playing sports may be viewed as a *people processing ‘human service’*, within which a distinction may be made between unguided (“consumer”) and guided (“professional”) variants (Chelladurai 2006). Social and technological developments (ICT) affect the relationships between service provision organisations, employees and clients by shifting former (permanent) relationships between service providers and their clients towards less personal pseudo-relationships and encounters.

There is a general assumption that the quality of service provision plays an important role in customer satisfaction and therefore on their bond with a service provision organisation (loyalty, retention). The quality of service provision is difficult to measure, nevertheless a number of systems have been developed for this purpose, such as the often used *servqual* and *servperf*, in which five elements are used to evaluate the quality provided: reliability, responsiveness, certainty, empathy and tangible aspects of the service. Good service provision in these respects will ultimately be rewarded by the customer with a greater degree of loyalty, which may be reflected in insensitivity to price changes, complaints behaviour, willingness to recommend, to re-purchases or extended membership.

Irrespective of how service provision is measured, it has been repeatedly confirmed that the characteristics of personnel providing the service play an important role in the process. When offering guided sporting opportunities it is the sports leader who has a *service encounter* through the direct interaction with the customer and in this “moment of truth” the customer experiences how the service is actually provided. It will become apparent within this process whether the employee possesses the decisive qualities, for instance empathy, appropriate personalisation and decision space, in addition to “professionalism”. On the basis of the *SERVperf* model consumers of active sports have indicated that the expertise of the coach/instructor is the most important aspect of the service provision.

In sporting activities the client is active as a co-producer and in many instances (show sport, games and team sport) this goes beyond simply following instructions and may even be considered as a co-creation. The direct involvement of athletes as clients within the service provision plays an important role in quality assessment. In the case of service failure consumers may react to this in different ways, distinguished by Hirschman as: neglect, acceptance (loyalty), complaint (voice) or exit (Hirschmann 1970). It is apparent within this that exiting or changing service providers is often difficult when this concerns a public service, such as public transport, whereas “voice” appears to be the most suitable form of response for democratically constituted associations.

The two most important service providers in the Netherlands in this area, voluntary sports clubs or associations and fitness centres, each have their own characteristics. The core value for associations is organising the involvement with the mission or whatever common interest the association stands for. For fitness centres this core is the intervening with or developing the physical condition of their clients on a professional basis. Associations are not-for-profit organisations, whereas fitness centres are aimed at profit. Their characteristics provide specific conditions for the delivery of good services. Fitness centres work with professionals, whereas sports clubs usually employ volunteers; the average cost of sports on offer in the Netherlands is therefore relatively low as a result of this. The *rationales* and logic of activities therefore differ significantly between voluntary and professional organisations. Efficiency plays a limited role in sports clubs, whilst this is often a required feature for fitness centres in order to be able to offer a competitive price. However, within both groups of providers differentiation and development is visible.

We have concluded from our research that the demand profile for participants in association sports and fitness activities differ: Participants in association sports expect more quality in terms of competition and sociability, whilst fitness enthusiasts place greater demands on opening times, complaint procedures, attention on health and the costs of lessons. On average participants in associations sports are more loyal to their providers than visitors to fitness centres. A clear dependence was shown between the athletes' opinion about service quality provided and their loyalty: service quality was rated lower on numerous points by those individuals considering leaving their current provider. The expectations of sports participants and of managers with respect to the expertise and qualities of coaches largely agree irrespective of the type of provider: all parties involved consider the teaching/training to be the most important aspect, followed by reliability, demand focus and good preparation of training sessions.

The differentiation and mixing of functions in sports organisations that we described in Chapter 1 make introducing a good quality assurance policy for sports leaders to a complex assignment. What does it mean for sports organisations to excel? Does this mean they need to stand out in terms of serving their members, making a profit or fulfilling a public role? Or do all of these aspects have to be realised at the same time? What kind of staff and skills are required for this process? And once we have a proper profile of the requirements how should we recruit or develop the right people?

III Assessment of the qualities of sports leaders as “service providers”

An instrument to measure the qualities of coaches or sports leaders was created in the form of a task-focused online assessment in order to support sports leaders and their organisations in a focused development of skills. Similar initiatives have been observed since the turn of the century in vocational education both in the Netherlands and elsewhere (Segers 2004). A role and task analysis based on Van Bottenburg et al.'s (1997) conceptual model for total quality

served as the basis for assessing the functioning sports leaders. The function differentiation within the sports sector is reflected within this broad “total quality” approach. Data collected from a sample of 150 coaches provided an insight into the relative importance of tasks and the required way of execution in practice. The analysis and further development took place in close consultation with education specialists and resulted in the *IKTrainer*, a self-assessment test consisting of 230 questions across eleven distinct clusters within the role of coaches or sports leaders. Although social desirability may play a role in self-assessment, this is considered as an appropriate and sufficiently reliable form of formative evaluation of professionals (Joosten-ten Brinke 2008; Van Beirendonck 2010).

Analyses were conducted on the data from assessments completed by around 900 respondents, which demonstrated the anticipated differences in competences, confirming the concept validity of the assessment. An evaluation amongst users within the pilot phase demonstrated that the results on the *IKTrainer* were viewed by the respondents as appropriate and recognisable, as well as making them more aware of their own strengths and weaknesses in their roles and were often an incentive for new learning activities. The users did, however, indicate a need for learning recommendations linking in more with the results.

This point highlights a disadvantage of self-assessment instruments: they do not directly lead to a dialogue with others regarding people’s functioning and the follow-up steps to be taken. The utility of these self-assessments may be enhanced when the results can be discussed with colleagues or teachers. After the introduction of the *IKTrainer*, coach education organisations, such as the Netherlands Olympic Committee* Netherlands Sports Federation (NOC*NSF) and NLcoach, indicated that the *IKTrainer* could be a valuable tool in competence-based coach education. They recommended further development of the instrument into a competence scan which could offer a tool for identifying previously acquired skills and highlighting individual learning requirements. This required a modification of the *IKTrainer*. The competence scan, *TrainerScan* for coaches in training, was developed in four pilot samples with selected national governing bodies of sport. A 360-degree feedback system (online) was developed as the final piece with this group of sports organisations. This was embedded within the electronic learning environment from NOC*NSF in 2011. These developments provided the elaboration of the *IKTrainer* with a dialogue nature appropriate to contemporary competence management.

IV Competence development of coaches between self-development and labour market demands

An important change became apparent within educational approaches in the nineteen nineties in the Netherlands, where - due to the increased dynamics in the labour market - the idea became prominent that professional development is not completed after a few years, but rather that people will often have to continue to learn at the workplace. This altered vision led to the introduction of competence-based vocational education. Individual development perspectives are the guiding principles within this learning and teaching approach for the development of

educational programmes. The social processes stimulating these changes in education are also the background of the rise of competence management within labour organisations aimed at matching the skills of employees to the (changed) roles and circumstances the enterprise or organisation is facing. There are two schools to be discerned within this competence management: whilst in the past the emphasis was on the demands from the organisation (cognitive approach), nowadays the accent is increasingly falling on opportunities for personal development and growth (social-constructivist approach, talent management; Van Beirendonck 2010).

The courses for sports leaders in the Netherlands have expanded significantly since 1960 and have evolved towards a system with different levels and specialisations. The Dutch landscape for sports education is characterised by a division in particularly distinct teaching streams for voluntary sports associations, for vocational education, and for university educated teachers. This ‘segregated’ teaching system for sports leaders came into revision in the course of the nineties. The opening up of the European jobs market and the significantly expanded training opportunities within vocational education were important stimuli for this review. Courses within the (voluntary) sports sector and those provided by vocational education institutes, funded respectively by the Dutch Ministries of Public Health, Well-being and Sport (VWS) and Education, Culture and Science (OCW) gradually evolved towards each other. The collective efforts of all parties involved led to the development of a competence-based, national qualification structure with education programmes divided into five levels which - following Kolb’s learning theory - made a distinction between the role of teacher (expert) and other mentoring roles (learning coach, practical supervisor). More reflective skills are expected from sports leaders at higher levels. Although learning at the workplace had always played an important role in sports coach training, the emphasis was shifted towards a competence-based and lifelong professional development.

V The introduction of the IKTrainer and TrainerScan: Adopting an innovation

In order to ensure a successful implementation of an innovation the method of introduction and distribution needs to link in to the target group’s circumstances – this is an evident relationship that is emphasised through analyses of the success factors in innovation within education and healthcare. We explored this link - the “goodness of fit” – on three fronts: does the assessment developed fit in with the quality assurance policy of the sports organisations, does it fit with the standard learning practices of sports leaders and finally does it fit in with current education systems for coaches?

We analysed certification and licensing initiatives for sports leaders and for sport organisations in respect of the development of quality assurance policies for sports leaders. The quality assurance policy of the Dutch Football Association – the KNVB – was analysed as a case for the Netherlands.

The investment in courses for sport leaders has – for decades – formed the core of quality assurance policies for sports leaders applied by sports organisations. Certification programmes for sports leaders have been developed in numerous countries globally, and mutual recognition – for instance in Europe – has significantly increased since 1990. Although there has been investment in promoting and safeguarding the quality of courses within the sports context very little attention has yet been paid to quality assurance systems for HR policy. For instance, in terms of the Dutch quality assurance policy for sports leaders there has (still) not been a systematic introduction of an integral approach. Various instruments have been used for a long time alongside each other within this system (courses, licences, mediation) with an emphasis on coach courses, yet there is often a lack of a connecting HR policy. Nevertheless around a half of football clubs currently have a written policy for coaches. Whilst it is the ambition of the KNVB that a certificated coach should guide each football team, we note that this ambition is only realised for the highest teams of the clubs. There is often a lack of proper instruments for the evaluation or effect measurement of quality assurance measures, which means that the quality control cycle (*plan-do-check-act*) cannot be implemented fully. The exception to this is the repeated assessment of the effect of the coaches' licences conducted by the KNVB. This absence of an effectiveness evaluation is even apparent in coach courses, which has led to Lyle noting that it is not known whether certificated coaches are doing any better (Lyle 2007).

In recent years around one out of five football clubs have ventured into a quality assurance review. Club scans are applied as an awareness instrument in order to encourage clubs to implement more focused improvements in their way of functioning. In some sectors of sport these reviews are being linked to a quality assurance label or quality mark. This enhances the external profiling of the organisation concerned while operating in a market situation where competition is gradually increasing. However, obtaining a certificate is still undertaken on a voluntary basis. We have not seen any compulsory conditions leading to a strict licensing system in sport. The development of this could be partially dependent on the attitudes of other market parties. For examples subsidising government agencies who could make it compulsory to have a certificate to be permitted to carry out activities involving an element of risk. Nevertheless, it does appear that rules are being maintained more strictly, when clubs are too lax in applying statutory rules (hygiene, safety) or their policies threaten to damage the image of the sport. The shift in emphasis towards more socially responsible actions of all those concerned could lead in the future to more external surveillance and control. Factors, such as the national government's attitude towards promoting a "safe" sporting environment and other societal ambitions are already being translated into a desire for "more decisive" club management.

Systems for quality assurance management only work if they lead to decisive changes in the organisation. These changes will primarily consist of people within the organisation starting to do things 'better'. Within sports organisations learning from quality assurance systems means in particular learning by individual, active employees and sometimes replacing these

with others. Therefore the question becomes important to what extent the TrainerScan links up with the everyday learning activities of sports leaders.

Professional learning is viewed these days as a life-long process that can be undertaken at different places (including external training institutes and following initial training) and in different forms (including informal “on the job”). Learning activities therefore form a part of a process of continuing professional development. Using a secondary analysis of the data from 900 coaches who applied the competence scan we explored which activities they were undertaking for their professional development.

Sports leaders indicated that in practice they primarily learned by doing things themselves. Experiential learning in an informal setting therefore occupies a central place in their experience; related to this educators are increasingly encouraging sports leaders to reflect on these experiences and develop themselves as “reflective practitioners”. Other learning activities in addition to “on the job learning” are also making a clear contribution to professional development, such as support provided by a fellow coach, keeping up to date with the professional literature and gathering information via the internet. Half of the coaches regularly exchanged information with colleagues from their own organisation and a third of them involved external parties. Formal learning activities, like study days, additional training and courses played an important role for coaches who learned a lot in the previous season or who scored high on the *IKTrainer*. More experienced sports leaders with higher qualification and coordinating tasks more frequently reported taking part in education activities. These coaches also more often read professional literature and exchange information with coaches from other associations. Similar findings were also reported by Erickson and colleagues who concluded that more formal learning experiences should be offered to advanced coaches (Erickson et al. 2008). In this context a competence scan would therefore link in best with coaches who have a more reflective attitude and who are working at a higher qualification level.

Is the competence scan also being used by coach education organisations and what factors affected their adoption of the system? For the evaluation of the adoption amongst coach education organisations we looked at the “fit” between features of the innovation (the product), those of the people and organisations it was aimed at and at the support and pressure in their environments.

We discussed these issues with five representatives in in-depth interviews. In addition to this the product quality of the trainer scans was assessed using Baartmans’s evaluation scheme for competence assessments (Baartman et al. 2007). It may be concluded on the basis of the evaluations that the *IKTrainer* and the *TrainerScans* have been properly developed and that there are growing opportunities for the use of these systems both in sports organisations, as well as within the HRM of sports organisations. In the past however, there have been limited efforts

made in terms of distributing, implementing and embedding the assessments. This is particularly the case for the use of the *TrainerScan360* which has been “left on the shelf” for a long time. Restructuring processes and personnel changes within the commissioning organisations during the delivery played an important role in this.

The closer relationship of the *TrainerScan* to the Netherlands Sport Qualification Structure was perceived by respondents as a positive change. Whilst the original intention was for the competence scan to play a clear role in fulfilling the recognition of competences acquired elsewhere (EVC) procedures in sport, it became apparent after the conclusion of the study in 2006 that this would not be as appropriate, as the EVC policy has placed a greater emphasis on a qualifying assessment. Furthermore, further developments have taken place within the introduction of competence-based education in sports associations where tests of separate competences play a key role, starting from the planning phase of the learning route. This has led to a less clear role for the *TrainerScan* in coach courses than originally envisaged.

General conclusion; Recommendations for policy and follow-up research

Returning to the central question of the thesis it may be concluded that thorough assessment instruments have been created – *IKTrainer* and *TrainerScan* – allowing the qualities and competences of sports leaders to be identified, operationalised and measured across a broad range of operating contexts in sports. The results may provide relevant information for the individual professional development of coaches and sports leaders. They may also be useful for service quality policies and competence management for sports providing organisations and their supporting branch organisations. Amendments to the methodology of the *TrainerScan* and the *TrainerScan360* mean that the assessment fits better with the competence-based coach education structure introduced after 2003.

In practice the use of the assessments was less extensive than anticipated and different factors can be an explanation for this. In the activities undertaken by coaches for their professional development “on the job learning” plays the principal role, and reflection and formal education only have a limited role, although coaches state that they do learn from this. Coaches who used the *IKTrainer* were as a result more aware of their strengths and weaknesses, but lacked any recommendations for the next steps to take. Dialogue about the outcomes seemed to be important and could, for instance, take place in an educational context and the embedding of the scans within the electronic learning environment by the NOC*NSF is a positive development in this respect. Nevertheless in current courses the assessments have only been used to a limited extent. Another factor is that the development of the assessment was not originally based upon the qualification structure system under development at that time, which meant that the system did not link in optimally in the first instance. The use of the detailed *IKTrainer* and *TrainerScan* took up relatively much time for those involved. In this respect the *TrainerScan360*

required clearly less input – but this system has only recently been available via the electronic learning environment.

The organisations were intensively encouraged to use the TrainerScans over a brief period of time, after which there was little follow-up. Personnel changes, re-organisations, in other words the dynamics within the organisation involved, did not provide an optimal environment for the implementation. In addition to this the differences in the target group between the NOC*NSF and NLcoach, as well as in their appreciation of formally, demonstrable expertise all played a role. In more general terms it may be noted that for proper implementation of innovations, particularly in voluntary organisations, often too little time and too little structural support is devoted. Quality assurance policies for coaches are still not on the horizon for many sports organisations, particularly as a structural task. In many instances quality assurance is limited to adhering to the minimal educational requirements, whereas a broader HR policy is required to properly solve the evident long-standing deficiencies. In this respect new developments have recently been undertaken to better equip sports organisations as learning places. The expanded HR policy for sports organisations involved, forms an interesting new area of application for the competence scans developed. Yet the availability of the Trainer-Scan360 within sports education also affords new opportunities for use. A new impetus may be provided with a little effort towards the optimisation, adoption and implementation of the assessments. Due to the added strategic and functional value it is anticipated that accountable organisations would be prepared to invest in this.

The study underlines that the sports sector is being drawn along in various aspects with broader social developments and experiences consequences as a result. For instance technical opportunities for designing assessments have changed radically in the last ten years. Government's reduced involvement in terms of quality assurance has put the ball firmly in the court of the sports organisations, and the increasing social role of the sports sector is providing different conditions for the role of sports leaders across sports. The study described here has a number of limitations, for instance, the analyses were not always able to be based on extensive, balanced samples of active coaches. The study was not setup as a "grand design", but was aimed at drawing links between studies setup from different perspectives and aims. Some conclusions are therefore relatively robust, in other respects however the results only provide provisional insight requiring confirmation or further research.

The study also provides a number of openings for future research. The research into the current learning practices of coaches only took place on a limited scale and is valuable for the application of assessments and other supporting measures for professional development. Research could be undertaken to how the TrainerScans could be tailored to other evaluation forms (skill tests, knowledge tests) and whether this would provide a good integral assessment of competences. It is anticipated that coaches will ultimately be able to function better in their

roles through the use of assessments and other forms of support for professional development. However, the evaluation of the effectiveness of assessments as well as that of standard coach education for current coach practice appears to be largely a land to be discovered.

Noten

- i. The terms *quality*, *skills* and *competences* will be used interchangeably as closely related terms throughout this study.
- ii. *Assessment* is the multidimensional evaluation of the suitability of an individual for a social task or function (Elshout-Mohr & Oostdam 2001).

